

*Aus dem Institut für Medizinische Psychologie
der Ludwig-Maximilians-Universität München*

Vorstand: Prof. Martha Merrow, Ph.D.

Führungskompetenz im Spiegel von Ich und Du

Einblicke erfahrener Führungskräfte
in Selbst- und subjektive Fremdwahrnehmung

Dissertation
zum Erwerb des Doktorgrades der Humanbiologie
an der Medizinischen Fakultät der
Ludwig-Maximilians-Universität München

Vorgelegt von
Maria Reinisch
aus
München

2019

Mit Genehmigung der Medizinischen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität München

Berichterstatter:	Prof. Dr. Ernst Pöppel, ML
Mitberichterstatter:	Prof. Dr. med. Dennis Nowak
Mitbetreuung durch den promovierten Mitarbeiter:	Dr. rer. nat. Evgeny Gutyrchik
Dekan:	Prof. Dr. med. dent. Reinhard Hickel
Tag der mündlichen Prüfung:	07.03.2019

Die Weisheit eines Menschen misst man nicht nach seiner Erfahrung,
sondern nach seiner Fähigkeit, Erfahrungen zu machen

George Bernard Shaw

irischer Schriftsteller

1856 - 1950

Vorwort

Was macht Führungskräfte erfolgreich und was lässt sie scheitern? Warum sind nach einem Jahr nur noch die Hälfte der neu ernannten Chefärzte in ihrer Funktion? Was verbirgt sich in unserem Gehirn und in unserer Identität damit wir als Führungskräfte unsere Aufgaben erfüllen können? Was ist der Unterschied in den Gehirnen von Vorstandsvorsitzenden wie beispielsweise bei Siemens zwischen Joe Kaeser und davor Peter Löscher oder zwischen (Ex-)CEOs von Automobilkonzernen wie Martin Winterkorn und Dieter Zetsche? Welchen Einfluss haben Ausbildung, Geschlecht und Alter? Könnte eine „University of Peace“ angehende Diplomaten und Politiker mit den notwendigen Leadership-Kompetenzen versorgen, um ein friedliches und prosperierendes Miteinander zu gestalten?

In meiner langjährigen beruflichen Praxis hatte ich Personalverantwortung für nationale und internationale Teams und arbeitete mit verschiedensten Top-Managern eng zusammen. Dabei konnte ich sowohl Erfolge wie auch das Scheitern miterleben und beobachten. Eine einzelne Person in führender Position kann einen großen Unterschied bewirken. Mit ihrem Leadership-Verhalten kann sie Mitarbeiter motivieren und Wandel erfolgreich gestalten oder das Gegenteil bewirken und den Erfolg verhindern, Mitarbeiter demotivieren und einen Bereich in die Bedeutungslosigkeit manövrieren. Wichtig ist dabei das Spiegelbild von „Ich“ und „Du“ – die Selbstwahrnehmung der Führungskraft und ihre erwartete Fremdeinschätzung. Führung wird schwierig, wenn diese verzerrt sind oder gar nicht wahrgenommen werden

Bei den Konferenzen, die ich als weltweite Marketingleiterin des IT-Bereichs eines großen Konzerns moderierte, ging es um strategische Zukunftsfragen und um nachhaltige Führung aus verschiedensten Perspektiven. Ich konnte Vordenker gewinnen, die ihre Leadership-Konzepte Vorständen und Top-Managern aus Unternehmen aller Branchen und Kontinente vorstellten, wie zum Beispiel den Management-Berater und Bestseller-Autor Tom Peters. Er transferiert Management-Theorien in praktische Handlungsanweisungen und plädiert für einen Wandel vom rationalen Management hin zu inspirierender, kreativer Leadership. In seinen Büchern beginnend bei seinem Bestseller „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ (Peters & Waterman, 1984) über „Der Innovationskreis“ (Peters, 2002) bis „Re-Imagine: Spitzenleistung in chaotischen Zeiten“ (Peters, 2012) sieht er eine wesentliche Herausforderung darin, dass Unternehmen „overmanaged“ und „underled“ sind. Aus seiner Sicht gibt es zu viele Bürokraten und zu wenig inspirierende Führer. Er folgt der Argumentation von Harvard-Professor John P. Kotter, der für viele als „Erfinder“ des Begriffs Leadership steht. In seinem Buch „A Force For Change: How Leadership Differs From Management“ (Kotter, 1990) zeigt er den Unterschied zwischen Managern und Leadern auf. Ma-

nager sind aus seiner Sicht Verwalter, die planen und kontrollieren, Leader hingegen sind Visionäre, die die Mitarbeiter inspirieren und motivieren. Sie stehen für Kreativität, Innovation, Sinn-erfüllung und Wandel. Aber wie schafft man als Person den Sprung dahin? Stephen Covey bringt in seinen Büchern wie „The 7 Habits of Highly Effective People“ (Covey, 2016) und „The 8th habit: From effectiveness to greatness“ (Covey, 2005) den Kern von Leadership auf den Nenner: Nur wer sich selbst kennt und führt kann in unsicheren Zeiten Orientierung geben und andere führen. Für Ken Blanchard, der mit seinem Konzept von „Leading at a higher level“ (Blanchard, 2010) und seinen „one-minute-manager“-Büchern (Blanchard & Johnson, 2003) weltweit Beachtung findet, ist es wichtig, dass der Chef seine Mitarbeiter erfolgreich macht - er ist als „Servant Leader“ dafür verantwortlich. Ein anderer Vordenker ist Morten Hansen, der intensiv zum Thema „Collaboration“ (Hansen, 2009) in Unternehmen geforscht hat. Für Hansen sind Führungskräfte ein wesentlicher Hebel für die zielorientierte Zusammenarbeit und die proaktive Verantwortungskultur eines erfolgsorientierten Unternehmens.

Bei diesen Konferenzen wurde im Rahmen von Podiumsdiskussionen intensiv über die persönlichen Erfahrungen von Leadership mit ihren Licht- und Schattenseiten im internationalen Kontext diskutiert. Kernfragen wie die Spannungsfelder zwischen Direktive und Vision, Vertrauen und Verantwortung, Erfüllen von Vorgaben und Einhalten von Moral standen im Mittelpunkt.

Mich interessierte besonders, wie unterschiedlich Menschen Leadership definieren und praktizieren. Ich fragte mich, ob Führungsqualität messbar ist und welcher Zusammenhang zwischen Fähigkeit und Erfolg besteht. Einen neuen Zugang gewann ich durch einen Vortrag von Ernst Pöppel auf einer dieser Konferenzen. Mit den Entdeckungen der Neurowissenschaften, den Mustern von Identität, den verschiedenen Formen des Wissens und dem von Pöppel entdeckten 3-Sekunden Zeitfenster, über das weltweit in den Gehirnen der Rhythmus der Gegenwartswahrnehmung erfolgt (Pöppel, 1982), eröffnen sich neue Sichtweisen auf das Thema Leadership. Die verschiedenen Perspektiven der Selbst- und der erwarteten Fremdwahrnehmung ermöglichen neue Einblicke in das Phänomen von Identität auch im Kontext von Leadership (Pöppel, 2010). Dies gab für mich den Ausschlag ein intensives Studium der Hirnforschung zu beginnen. Ich wollte mehr darüber erfahren, wie sich Leadership-Kompetenzen in unserem Gehirn abbilden. Meine Vision war, damit zu neuen Leadership-Curricula beitragen zu können, in denen gute Führung „Gehirn-gerecht“ gelehrt und verstanden wird und die das eigene implizite Wissen, das episodische Gedächtnis und das persönliche Gefühl für innere Stimmigkeit mehr und besser berücksichtigen.

In der beruflichen Praxis und in so gut wie allen Untersuchungen zu Leadership geht es um persönliche Fähigkeiten und Werte, um die Wirkung auf andere und um das Feedback von anderen. Um das zu messen und zu erkennen haben Methoden wie 360-Grad-Feedback (z.B. (Scherer &

Sarges, 2002) in Unternehmen und in Ausbildungsgängen Einzug gehalten. Aber eine Sicht fehlt: die Leadership-Kompetenz im Kontext von *Selbst- und Fremdwahrnehmung innerhalb der Person* zu betrachten, i.S.v. wie ist das Du im Ich repräsentiert? Was erlebe ich, wenn ich mich in die Perspektive anderer versetze, wenn es um meine Leadership-Skills geht? Was ist das implizite Wissen in meinem eigenen Gehirn? Martin Buber hatte mit seinem 1923 erschienenem Leitwerk „Ich und Du“ (Buber, 1923) deutlich gemacht wie intensiv diese beiden Perspektiven zusammengehören und dass der Mensch erst darüber seine Identität gewinnt. Nach Buber macht der Mensch dies über den Bezug auf das ihn Umgebende, der dem „Ich“ eine Abgrenzung von der dinglichen Welt „Es“ und den anderen Menschen „Du“ erlaubt: „Es gibt kein Ich an sich, sondern nur das Ich des Grundworts Ich-Du und das Ich des Grundworts Ich-Es. Wenn der Mensch Ich spricht, meint er eins von beiden.“ (Buber, 2014, S. 4) Diese Perspektiven genauer zu untersuchen ist die Intention dieser Arbeit: Wie ist in Bezug auf Leadership-Kompetenzen das Ich und Du im Ich, aus der Sicht des Ich heraus, repräsentiert? Dabei geht es weniger um das explizite Wissen, sondern um Bereiche der Identität, die uns unbewusst steuern, es geht um unser implizites Wissen und unser episodisches Gedächtnis - also um die Bilder, die in unserem Gehirn gespeichert sind und auf die wir oft einen eher zufälligen Zugang haben als unbestimmtes und oft sprachloses Wissen (Pöppel & Bao, 2011).

Der Anspruch dieser Arbeit ist, wissenschaftliches Vorgehen zu kombinieren mit den profunden Einblicken in die gelebte Leadership-Praxis, die ich während meiner beruflichen Laufbahn sammeln konnte. Für die aktive Teilnahme an der Studie konnte eine Vielzahl praktizierender Führungskräfte gewonnen werden, davon viele erfolgreich und mit weitreichenden, zum Teil weltweiten Verantwortungsbereichen. Fragebogen- und Interview-Techniken und moderne bildgebende Verfahren der Gehirn-Forschung wurden eingesetzt, um die vielfältigen Facetten von Führung aus unterschiedlichen Sichtweisen zu untersuchen. Wie stellt sich intuitives Wissen über die eigene Leadership dar in der Perspektive von Ich und Du? Werde ich als Führungskraft so wahrgenommen, wie ich mich selbst in meinem Leadership-Verhalten sehe? Welche Rolle spielt die Fremdwahrnehmung für mich als Chef? Bin ich Chef oder werde ich mehr als „Chefchen“ gesehen?

Maria Reinisch im März 2018

Inhalt

Vorwort	iv
Zusammenfassung.....	5
Abstract.....	7
1. Aufgabenstellung.....	9
1.1 Begriffsklärung.....	9
1.1 Leadership in der wissenschaftlichen Forschung	9
1.2 Warum diese Arbeit?.....	13
1.3 Theoretischer Rahmen.....	19
1.3.1 Authentic Leadership (AL).....	19
1.3.2 Episodisches Gedächtnis	21
1.3.3 Theory of Mind (ToM).....	22
1.4 Zusammenführung.....	24
2. Vorgehensweise	26
2.1 Fragebogen-Methode.....	27
2.1.1 Inhaltliches Konzept des Fragebogens	27
2.1.2 Die Schwerpunkte von Leadership-Kompetenzen	28
2.1.3 Re-Validierung der Inhalte mit repräsentativen Führungskräften	29
2.1.4 Struktur des Fragebogens	29
2.1.4.1 Fragebogen - Allgemeiner Teil.....	30
2.1.4.2 Fragebogen – Leadership-Kompetenzen	30
2.1.5 Leadership Kriterien der Zen-Lehre und Leadership-Kompetenzbereiche	31
2.1.6 Zielgruppe und Durchführung der Befragung	32
2.1.7 Ermittlung des Leadership-Quotienten (LQ).....	33
2.2 Case Studies mittels fMRT.....	35
2.2.1 Bedeutung von Case Studies in der Hirnforschung.....	35
2.2.2 Case Studies zur Untersuchung von Leadership-Verhalten	37
2.2.3 Aufbau und Ablauf der Untersuchung.....	39
2.2.3.1 Inhaltlicher Ablauf der Untersuchung	40
2.2.3.2 Zeitliche und räumliche Struktur	42

2.3 Annahmen	44
2.3.1 Annahmen zur Fragebogen-Methode	45
2.3.2 Annahmen zur fMRT-Analyse der Aktivierungsunterschiede	45
2.3.3 Annahmen zu den Zen-Kriterien, Wertesystemen und Interviews.....	47
3. Analyse der Ergebnisse der Fragebogen-Erhebung	49
3.1 Aufschlüsselung der Teilnehmer	49
3.2 Feedback der Teilnehmer	53
3.3 Ergebnisse LQ nach Führungsverantwortung	54
3.4 Ergebnisse LQ nach Geschlecht	59
3.4.1 Ergebnisse LQ nach Geschlecht – alle Teilnehmer	59
3.4.2 Ergebnisse LQ nach Führungskraft und Geschlecht	64
3.5 Ergebnisse LQ nach Alter	72
3.5.1 Ergebnisse LQ nach Alter – alle Teilnehmer	72
3.5.2 Ergebnisse LQ nach Führungskraft und Alter	78
3.5.3 Ergebnisse LQ nach Führungskraft Alter über 50 und Geschlecht	85
3.6 Ergebnisse LQ nach Bildungsabschluss	87
3.6.1 Ergebnisse LQ nach Bildungsabschluss – alle Teilnehmer	87
3.6.2 Ergebnisse LQ nach Führungskraft und Bildungsabschluss	93
3.7 Ergebnisse LQ nach Anzahl Mitarbeiter	100
3.8 Ergebnisse nach den Kompetenzbereichen der Zen-Lehre	106
3.8.1 Leadership-Fähigkeiten nach Führungskraft	106
3.8.2 Leadership-Fähigkeiten nach Geschlecht	108
3.8.3 Leadership-Fähigkeiten nach Alter	110
3.8.4 Leadership-Fähigkeiten nach Bildungsabschluss	112
3.8.5 Leadership-Fähigkeiten nach Anzahl Mitarbeiter	115
3.9 Statistische Betrachtung	117
4. Ergebnisse der Case Studies.....	120
4.1 Ergebnisse der Interviews.....	120
4.1.1 Schwerpunkte der Wertesysteme	120
4.1.2 Durchführung der Interviews	123
4.1.3 Analyse der Antworten nach den Zen-Kriterien.....	124
4.2 Ergebnisse der fMRT-Untersuchung.....	129

5. Diskussion und Schlussfolgerungen.....	132
5.1 Schwerpunkte der Arbeit.....	132
5.2 Diskussion einzelner Ergebnisse	133
5.2.1 Tauglichkeit des Leadership-Quotienten.....	133
5.2.2 Geschlecht	134
5.2.3 Alter und Anzahl Mitarbeiter	136
5.2.4 Bildungsabschluss	138
5.2.5 Einzelne Leadership-Fähigkeiten	139
5.2.6 Die Zen-Kriterien Mut, Klarheit und Menschlichkeit	140
5.2.7 Perspektivwechsel – Eigen- und Fremdperspektive	141
5.2.8 Keine Leadership-Areale im Gehirn.....	143
5.2.9 Bedeutung der Wertesysteme	144
5.3 Leadership im Spannungsfeld von Intuition und Ratio	146
5.4 Anregungen für die Praxis.....	147
5.4.1 Grundsätzliche Überlegungen	147
5.4.2 Bausteine für die Praxis.....	148
 6. Ideen für die Fortsetzung der Arbeit	151
 Literaturverzeichnis.....	153
 Abbildungsverzeichnis.....	165
 Grafikenverzeichnis	167
 Tabellenverzeichnis.....	168
 Anhang	169
A. Aktivierungsunterschiede in den Brodmann-Arealen	169
B. Fragebogen Leadership-Fähigkeiten.....	175
C. ANOVA-Ergebnistabellen.....	179
C.1 LQ-Vergleich Führungskräfte und Nichtführungskräfte	179
C.2 LQ -Vergleich Eigen- mit Fremdperspektive	180
C.3 LQ-Vergleich nach Altersgruppen	180
C.4 LQ-Vergleich nach Geschlecht.....	181

C.5	LQ-Vergleich nach Bildungsabschluss.....	183
C.6	LQ-Vergleich nach Anzahl Mitarbeiter.....	184
Eidesstattliche Versicherung.....		185
Danksagung		186

Zusammenfassung

Die Qualität von Leadership ist entscheidend für den Erfolg von Teams und Organisationen. Diese Arbeit untersucht Leadership mit neuen Ansätzen. Als theoretischer Rahmen dienen die Konzepte der Authentic Leadership und auf neurowissenschaftlicher Seite die des episodischen Gedächtnisses und der Theory of Mind. Im Zentrum steht dabei der innere Perspektivwechsel zwischen Eigen- und vermuteter Fremdperspektive als einer wichtigen Komponente für die Selbstwahrnehmung und das Selbstverständnis von Führungskräften. Das Thema Leadership wurden auf 3 unterschiedlichen Wegen untersucht: Fragebogen, Interviews und fMRT-Scans

303 Personen aus Deutschland, darunter 249 Führungskräfte, wurden anhand eines Fragebogens zu ihren Leadership-Fähigkeiten befragt. Alle Teilnehmer mussten sich selbst einschätzen (Eigenperspektive) und wie sie meinen, von anderen gesehen zu werden (Fremdperspektive). Die Fragebogen-Items wurden auf die 3 Leadership-Kriterien der Zen-Philosophie - Mut, Klarheit und Menschlichkeit - abgebildet. Für beide Perspektiven wurde ein Leadership Quotient (LQ) berechnet und die Ergebnisse in Bezug auf Führungsrolle, Alter, Geschlecht, Bildungsabschluss und Anzahl der Mitarbeiter verglichen.

Die Arbeit zeigt, dass der LQ aus der Fragebogen-Methode geeignet ist Führungskompetenz zumindest in Teilen zu erfassen. Die Gruppe der Führungskräfte erzielte in beiden Perspektiven einen signifikant höheren LQ als die der Nicht-Führungskräfte. Generell steigt der LQ mit dem Alter und der Mitarbeiteranzahl. Jedoch zeigte sich bei sehr großer Mitarbeiterverantwortung ein leichter Rückgang des LQs. Aus dem Perspektivwechsel in Verbindung mit dem LQ ergaben sich bemerkenswerte Ergebnisse. Weibliche Führungskräfte über 50 Jahren schätzten sich signifikant höher ein als andere Gruppen. Haupt/Realschul-Absolventen erzielten einen hohen LQ in der Eigenperspektive fielen aber in der Fremdperspektive deutlich ab. Bachelor-Absolventen zeigten das entgegengesetzte Verhalten. Ein Teil der Ergebnisse und Abweichungen lassen sich möglicherweise mit sozialen Erwartungshaltungen und Stereotypen erklären. Die auffallendsten Ergebnisse werden in der Arbeit herausgestellt und mit Bezug auf die wissenschaftliche Literatur diskutiert.

An einer Untergruppe mit 11 Führungskräften wurden explorative Case Studies durchgeführt, um ihre Führungserfahrung besser verstehen zu können. Jeder Teilnehmer musste 24 persönliche Leadership-Situationen beschreiben zu den Themen Erfolg und Scheitern in verschiedenen Kontexten. In Interviews wurde auch der Bezug zu den Zen-Kriterien und die persönlichen Wertesysteme der Teilnehmer erfasst. Während der fMRT-Untersuchungen wurden die Teilnehmer angehalten

die 24 persönlichen Situationen zu erinnern und zu visualisieren. Die Analyse der fMRT-Ergebnisse in Bezug auf intra- oder interpersonelle gemeinsame Aktivierungsmuster brachte keine signifikanten eindeutigen Aktivierungsunterschiede in spezifischen Brodmann-Arealen. Dies unterstützt die These, dass Leadership hochkomplex ist und daher nicht einzelnen Hirnregion zuordnenbar. Aus den Interviews ergaben sich 4 unterschiedliche Wertesysteme: Sinn, Leistung, Anerkennung und Vertrauen. Jeder Manager präferierte eines dieser Wertesysteme, wenn er seine 24 Situationen reflektierte. Bei den Zen-Kriterien war vor allem Klarheit bzw. fehlende Klarheit, die aus Sicht der Manager Erfolg oder Scheitern ausmachten.

Am Ende der Arbeit wird gezeigt, wie Ergebnisse und Methoden der Studie in der praktischen Arbeit mit Führungskräften zur gezielten Stärkung von Self-Awareness eingesetzt werden können, um die Führungsqualität zu verbessern.

Abstract

The quality of leadership is essential for the success of teams and organisations. The following thesis analyses leadership with new approaches. The theoretical framework is based on the concept of Authentic Leadership and the neuroscientific concepts of episodic memory and theory of mind. A major topic is the inner change of perspectives between self and expected other which is instrumental for the self-awareness and self-understanding of leaders. Leadership was studied via three methods: survey, interviews and fMRI scans.

303 persons from Germany, including 249 managers, were surveyed on their skills relevant for leadership. All participants rated themselves (Eigenperspektive) and gave their perception how they think others would rate them (Fremdperspektive). The items got related to the 3 leadership criteria of Zen - philosophy courage, clarity and humanity - to allow a cross cultural view on the subject. For both perspectives a leadership quotient (LQ) was introduced to analyse the variances in relation to leadership status, age, gender, educational attainment and size of responsibility for employees (team size).

The thesis proves that the LQ is at least partially an adequate instrument to measure leadership competency. The group of managers showed in both perspectives a significantly higher LQ than non-managers. In general, the LQ increased with the age of the participants and the size of their teams. For managers with very large teams however, a slightly negative impact on the LQ was observed. Together with the change of perspectives the LQ provided notable insights like female managers aged 50 years and older scored significantly higher in both perspectives than other groups. Graduates from Haupt/Realschule scored high in Eigenperspektive but low in Fremdperspektive. Bachelors showed the opposite behaviour. Some of the results and deviations could be explained by social expectations and stereotypes. Noticeable results of the group comparisons are emphasized in this study and discussed in relation to the scholarly literature.

A subgroup of 11 managers participated in explorative case studies to get a better understanding of their leadership experience. Each of them had to describe 24 personal leadership situations dealing with success and failure in different contexts. In the interviews also, the relation of the situations to the Zen leadership criteria and the underlying personal core values of the participants were captured. During the fMRI scans each participant had to recall and visualize his 24 personal situations. The analysis of the FMRI results for intra- or interpersonal common activity patterns showed no significant unique activation in the Brodmann areas. This supports that leadership is a highly complex phenomena and thus not allocable to specific brain regions. During the interviews four different value systems emerged: ethics, performance, recognition and trust. Each manager

preferred one of them when he was reflecting his 24 situations. Concerning the Zen criteria, it was mainly clarity or missing clarity which from the managers' perspective contributed most to success or failure.

At the end of the study it is outlined how its results and methods could be used in the practical work with leaders and managers to strengthen their self-awareness to improve leadership quality.

1. Aufgabenstellung

1.1 Begriffsklärung

Die folgenden begrifflichen Erläuterungen sollen zum besseren Verständnis der vorliegenden Arbeit beitragen:

- Statt „Führung“ wird im Text meist der Begriff „Leadership“ verwendet, da der Begriffsrahmen von „Leadership“ umfassender ist als jener von „Führung“, er sich auch im Deutschen bewährt hat und zudem historisch nicht belastet ist. Wenn hingegen Personen gemeint sind, wird meist das deutsche Wort „Führungskraft“ verwendet, dass im Gegensatz zum englischen „Leader“ explizit die formelle Führungsverantwortung beinhaltet. Bei anderen zusammengesetzten Begriffen wie etwa „Leadership-Kompetenz“ oder „Führungskompetenz“ werden beide Weisen verwendet.
- Im Text wird der Begriff „Self-Awareness“ anstelle von „Selbstbewusstsein“, „Selbstwahrnehmung“ oder „Selbstverständnis“ verwendet. Auch hier ist der englische Begriff umfassender bzw. haben deutsche Synonyme eine etwas andere Konnotation.
- Im Text wird an vielen Stellen der Begriff „Fremdperspektive“ verwendet. Dies bezeichnet immer, wie eine Person meint, dass sie von anderen eingeschätzt wird. Es ist so die vermutete oder erwartete Einschätzung (nicht aber die Einschätzung, die andere tatsächlich vornehmen bzw. abgeben). An manchen Stellen wird das Adverb „vermutet“ oder „erwartet“ der „Fremdperspektive“ zur Verdeutlichung noch einmal vorangestellt, aber auch ohne diese Adjektive ist der Begriff immer gemeint wie hier ausgeführt.
- Für die funktionelle Magnetresonanztomographie wird die deutsche Abkürzung fMRT verwendet und nicht die in der englischen Literatur übliche Abkürzung fMRI (mit Ausnahme von englischsprachigen Zitaten, dort wird ggf. fMRI beibehalten).

1.1 Leadership in der wissenschaftlichen Forschung

Als immer aktuelles und facettenreiches Thema wird Leadership aus unterschiedlichen Blickwinkeln erkundet und es gibt dazu eine Vielzahl an Büchern, Studien und Artikeln. Entsprechend zahlreich sind die verschiedenen Theorien und Modelle, um Leadership und Leadership-Fähigkeiten zu verstehen. In ihrer Meta-Analyse geben Day, Fleenor, Atwater, Sturm und McKee (2014) einen Überblick der wissenschaftlichen Forschung aus 25 Jahren zum Thema Leadership

und Leadership-Entwicklung. Die Autoren stellen fest, dass relevante wissenschaftliche Studien erst in den letzten 10 bis 15 Jahren durchgeführt wurden. Die theoretischen Ansätze weisen in verschiedene Richtungen, teils überschneiden sie sich, teils sind sie nicht kompatibel. Empirische Untersuchungen sind oft nicht vergleichbar und die Ergebnisse sind nicht eindeutig oder widersprechen sich. Am Ende ihres Artikels fassen die Autoren zusammen:

“The major insights from the review can be summarized as follows: through the examination of an array of factors including experience, skills, personality, self-development, social mechanisms, 360-degree feedback, self-other agreement, and self-narratives, leadership development represents a dynamic process involving multiple interactions that persist over time. (...) It involves the development and application of a variety of skills (e.g., wisdom, intelligence, and creativity (...)) The overall developmental process can be informed by different theories, such as constructive-developmental theory (McCauley, Drath, Palus, O'Connor & Baker, 2006) and authentic leadership (Gardner et al., 2005), and can be measured in a variety of ways including multisource ratings.” (Day et al., 2014, S. 78–79)

Multisource-Ratings sind die Methode der Wahl in vielen Untersuchungen. Die Einschätzung von Führungskräften zu verschiedenen Kompetenzen und Skills von sich selbst wird verglichen mit der Einschätzung durch andere - zumeist der Vorgesetzte auf der einen Seite und Mitarbeiter und Kollegen auf der anderen Seite. Die Vorgehensweise entspricht dem 360-Grad-Feedback-Verfahren, das auch in der Unternehmenspraxis weit verbreitet ist: mehr als 90% der Fortune 1000 Unternehmen setzen eine Form von Multisource-Ratings im Rahmen ihrer HR-Programme ein (Atwater, Waldman, Ostroff, Robie & Johnson, 2005). Der Grad der Übereinstimmung der eigenen Einschätzung mit der durch andere bildet einen eigenen Forschungsschwerpunkt und die Arbeiten hierzu werden unter dem Themenbereich Self-Other-Agreement (SOA) zusammengefasst. Insgesamt nehmen Techniken des Multisource-Ratings und Studien zu SOA in der Leadership-Forschung einen großen Raum ein mit zum Teil sehr großen Fallzahlen wie z.B. eine Arbeit mit 3217 Führungskräften aus 527 Organisationen (Ostroff, Atwater & Feinberg, 2004)! Sie haben den Vorteil, dass die zugrundeliegende Fragenbogentechnik wenig kostet und sich leicht in Management- oder andere Programme einbinden lässt oder anonymisierte Daten aus der Praxis von Wirtschaft, Militär oder anderen Organisationen genutzt werden können.

1997 veröffentlichten Atwater und Yammarino eine wegweisende Arbeit zu SOA, in der sie ihr früheres Modell erweiterten und nach dem Grad der Übereinstimmung 4 Gruppen unterscheiden: „over-estimators“ (die Führungskraft schätzt sich deutlich besser ein als andere sie einschätzen), „under-estimators“ (die Führungskraft schätzt sich deutlich schlechter ein) und „in agreement/good“ (übereinstimmend hohe Bewertung durch die Führungskraft und andere) gegenüber „in-agreement/poor“ (übereinstimmend niedrige Werte) (Atwater & Yammarino, 1997). Auch

wenn die Aufteilung in diese 4 Gruppen sinnvoll erscheint, wurde sie dennoch methodisch kritisiert wegen der Verwendung von Differenzwerten und der künstlichen Gruppenbildung bei einem kontinuierlichen Bewertungsspektrum. Stattdessen wird die Verwendung von Verfahren der polynominalen Regression zur Auswertung von SOA-Daten empfohlen (Brutus, Fleenor & McCauley, 1999).

Angesichts der Vielzahl an wissenschaftlichen Untersuchungen und der Menge an Daten sind die Ergebnisse in Bezug auf die Praxisrelevanz dennoch ernüchternd. Das Thema Leadership erweist sich als komplex und vieldimensional. Alter, Geschlecht, Hautfarbe, Persönlichkeitsmerkmale, Bildungsmerkmale, Position, Kultur und weitere Faktoren sowohl bei der eingeschätzten Führungskraft wie auch den einschätzenden Dritten führen zu wenig vergleichbaren Ergebnissen. Die Unterschiede beginnen bereits dabei, wie Erfolg für eine Führungskraft gemessen wird: die Kriterien reichen von Rückmeldung des Vorgesetzten über Beförderung und Höhe des Einkommens (Hopkins & Bilimoria, 2008) bis hin zu Loyalitäts- und Kündigungs-Werten bei den Mitarbeitern (Amundsen & Martinsen, 2014). Ein gemeinsamer Nenner existiert oft nur für sehr allgemeine Aussagen, dass etwa „in agreement/good raters“ für eine erfolgreiche, gute Führungskraft sprechen, umgekehrt „in agreement/low raters“ eher auf Führungsprobleme hinweisen - wobei in fast allen Fällen auch wieder andere Ergebnisse anzutreffen sind. Einen umfassenden Überblick zum Stand der SOA-Forschung gibt die Arbeit von Fleenor, Smither, Atwater, Braddy und Sturm (2010). Die Autoren schreiben in ihrer Zusammenfassung:

“SOA research continues to demonstrate that there are a variety of individual and contextual influences on self-ratings that can affect their “accuracy” as well as their congruence with others' ratings. (... .) Likewise, others' ratings are influenced by a variety of factors including the rater's cognitive processes, ability, and motivation. Each of these factors can enhance or diminish the accuracy of others' ratings. In addition, contextual factors can affect others' ratings in a variety of ways. Many of the factors reviewed in this paper may result in others' ratings departing from self-ratings even when those self-ratings are accurate.” (Fleenor et al., 2010, S. 1029)

Ein wesentlicher Aspekt in der Relation Führungskraft – Umfeld wird jedoch in so gut wie allen SOA-Studien nicht berücksichtigt: die Untersuchung wie die soziale Umwelt - das „Du“ - in der Führungskraft repräsentiert ist. Wie schätzt die Führungskraft sich selbst ein und wie meint die Führungskraft, dass sie von den anderen gesehen und eingeschätzt wird. Diese innere Repräsentation des sozialen Umfelds ist ein zentraler Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit. Der Autorin ist nur eine einzige Arbeit bekannt (Taylor & Hood, 2011), in der im Rahmen einer SOA-Studie Führungskräfte explizit aufgefordert wurden ihre Einschätzung durch andere vorherzusagen, und dann diese Daten mit der tatsächlichen Einschätzung durch andere verglichen wurden. Der Studie ging es dabei nicht um die Repräsentation des Du im Ich, sondern um den Geschlechter-Vergleich

bei der Einschätzung der Emotionalen Intelligenz der Führungskräfte über die 3 Datensätze (eigene Bewertung, Vorhersage der Bewertung durch andere, tatsächliche Bewertung durch andere). In 5.2.2 Geschlecht werden die interessanten Ergebnisse von Taylor und Hood in Zusammenhang mit den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit betrachtet.

Angesichts der sozialen Relevanz des Themas zur Stellung der Frau im Beruf und in der Gesellschaft verwundert es nicht, dass dazu eine Vielzahl an Arbeiten vorliegen. Die methodisch ausgezeichnete Arbeit von Eagly und Johnson (1990) gibt einen Überblick über 162 Arbeiten mit Fokus auf 4 Leadership Styles, liegt allerdings bald 30 Jahre zurück. Die ungebrochene gesellschaftliche Dynamik im Umfeld von Emanzipation und Gender-Diskussionen und die damit einhergehenden Veränderungsprozesse sind noch lange nicht abgeschlossen. Sie haben Auswirkungen auf die weiblichen Führungskräfte, die Subjekt und Objekt des Wandels sind, wie auch auf ihre MitarbeiterInnen. Was gestern noch gültig war kann heute schon nicht mehr zutreffen, zudem vollziehen sich die Veränderungen in unterschiedlichen Ländern und Kulturen mit unterschiedlicher Geschwindigkeit.

Einen grundlegenden Mangel in der wissenschaftlichen Leadership-Literatur beklagen Amundsen und Martinsen (2014) in einer norwegischen Arbeit über Empowering Leadership Styles und Leader Effectiveness: der Großteil der wissenschaftlichen Leadership-Arbeiten kommt aus dem Kulturkreis der USA, die Ergebnisse können so nur mit Vorsicht, bedingt oder gar nicht auf andere Länder übertragen werden (Amundsen & Martinsen, 2014). In einer zusammenfassenden Artikel zum Thema Authentic Leadership (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016) hatten von insgesamt 203 Autoren der untersuchten Arbeiten 152 Autoren ihren Wohnsitz in USA und weitere 16 in Kanada, zusammen 83%. Relativ konsistente Ergebnisse in Leadership Studien sind auch darauf zurückzuführen “that (...) examined self and others' ratings have taken place in the U.S. on American samples” (Atwater, Wang, Smither & Fleenor, 2009). Eine Ausnahme ist die Arbeit von Atwater et al. (2009) mit Beteiligung von 21 Ländern, die zeigt, dass kulturelle Charakteristiken eine wichtige Rolle spielen bei der Betrachtung von Leadership. In einer anderen Arbeit von Atwater et al. (2005) zu SOA und zur Performance der Führungskräfte zeigten sich Unterschiede zwischen den USA. und europäischen Ländern mit zum Teil entgegengesetzten Ergebnissen (Dänemark, Deutschland, Frankreich, Italien und UK waren neben den USA vertreten) (Atwater et al., 2005). Amundsen und Martinsen (2014) fordern deshalb mehr Untersuchungen außerhalb der USA durchzuführen und dabei im Design kulturelle Unterschiede zu berücksichtigen, wie sie etwa von Hofstede (2001) beschrieben wurden.

Einen anderen Weg zur Erkundung von Leadership beschreiten die kognitiven Neurowissenschaften, eine interdisziplinäres Feld, das sich „mit den neuronalen Mechanismen auseinandersetzt, die

kognitiven und psychischen Funktionen zugrunde liegen“ (Jäncke, 2017, S. 22). FMRT als bildgebendes Verfahren und daneben qEEG gelten als Methoden der Wahl zur Erforschung der Hirnfunktionen. Waldman, Balthazard und Peterson (2011) beschreiben die Vor- und Nachteile der jeweiligen Verfahren und geben einen Überblick zum Stand der Leadership-Forschung aus diesem Bereich. Sie interpretieren die Ergebnisse sehr vorsichtig und warnen vor zu hohen Erwartungen:

“(...) we caution that leadership is inherently a complex process that not only involves aspects or characteristics of leaders, but also aspects of followers and the context in which leadership processes occur. The focus of neuroscience is obviously on biologically-based aspects of individuals. However, there may be complex interactions between neurological variables and the social contexts in which leaders find themselves. Accordingly, neuroscience per se has its limitations in terms of helping us to understand or develop leadership effectiveness.” (Waldman et al., 2011, S. 1102)

Die Autoren fordern mehr interdisziplinäre Zusammenarbeit, stellen aber fest, dass dies mit der gegenwärtigen Organisation des Wissenschaftsbetriebs schwer vereinbar ist, in dem es nur wenig Anreize für eine solche Kooperation gibt. Auch die Frage nach der praktischen Umsetzung ist nicht einfach zu beantworten. Keiner möchte, dass Führungskräfte an Hand neurophysiologischer Parameter beurteilt werden, und die von Waldmann und Kollegen (2011) ins Feld geführten neurophysiologischen Feedback-Verfahren zum Trainieren und Verbessern von Leadership-Skills dürften auf absehbar Zeit keine Chance auf Verwirklichung in der Praxis haben.

Dennoch können die Neurowissenschaften einen wichtigen Beitrag liefern. Grundlegende Konzepte wie das episodische Gedächtnis und Theory of Mind (s. 1.3 Theoretischer Rahmen) sind auch für die Betrachtung von Leadership wichtig. Und Arbeiten wie die von Greene, Nystrom, Engell, Darley und Cohen (2004) zur Messung der Hirnaktivitäten mittels fMRT an Personen, die im Versuch vor moralische Dilemmas gestellt wurden, zeigen wie in Abhängigkeit von der persönlichen Relevanz bei Entscheidungen Emotionen in Wettstreit mit rationale Überlegungen treten – eine Einsicht, die auch bei der Beurteilung von moralisch-ethischem Verhalten von Führungskräften von Bedeutung ist.

1.2 Warum diese Arbeit?

Viele Menschen scheitern an der Führungsaufgabe. Aber warum? Die einen ziehen selbst ihre persönlichen Schlussfolgerungen, bei anderen werden diese von außen gezogen, weil sie die Führungsaufgaben nicht entsprechend der Erwartung und Kultur umsetzen. Die Resultate sind sehr oft frustrierend. Einer der teilnehmenden Chefärzte berichtete in einem Gespräch im Jahr 2016 mit der Autorin, dass in Krankenhäusern etwa 50 Prozent der neu ernannten Chefärzte nach einem

Jahr nicht mehr in der Führungsfunktion tätig sind. Diese Entwicklung ist für das Krankenhaus teuer und für die Führungskraft frustrierend. Sie musste erkennen, dass sie den Aufgaben, dem Entscheidungsdruck und den vielfältigen, sich oft widersprechenden Anforderungen von System, Mitarbeitern und Patienten/Kunden nicht gewachsen ist. Atul Gawande adressiert den notwendigen Wandel in seinem Artikel „Healthcare needs a new kind of hero“ (Gawande, 2010). In die gleiche Richtung schreibt auch Thomas H. Lee in seinem Aufsatz in Harvard Business Review „Turning doctors into leaders“ (Lee, 2010). Der Arzt soll seine Aufgabe nicht länger als individuelle Kunst begreifen, sondern die Notwendigkeit der Leadership-Aufgabe erkennen, zum Wohl des Patienten und im integrierten Zusammenspiel zwischen den vielen Stakeholdern und den verschiedenen Möglichkeiten und Anforderungen. Für dieses Leadership-Selbstverständnis gilt es die entsprechenden Skills zu erwerben.

Überall erfordern veränderte Rahmenbedingungen und Anforderungen Anpassungen von Leadership. Die Frage, welche Fähigkeiten wichtig sind, muss immer wieder neu gestellt werden. Die Millennials, die nach 1990 Geborenen, suchen nach Sinn, nach Abwechslung und nach Work-Life-Balance und stellen als Mitarbeiter neue Anforderungen an die Leadership-Skills ihrer Vorgesetzten (Anderson et al., 2017; Andert, 2011). Angesichts der immensen Herausforderungen aus so unterschiedlichen Bereichen wie Klimawandel, moralisch-ethischem Fehlverhalten von einzelnen Managern und ganzen Organisationen oder den Veränderungen aufgrund von Digitalisierung und Globalisierung hat sich „Responsible Leadership“ als neuer Leadership-Stil herausgebildet (Financial Times, 2017; Maak & Pless, 2006). Responsible Leadership berücksichtigt Corporate Social Responsibility, bei der ethisches und ökologisch nachhaltiges Handeln zu den zusätzlichen wesentlichen Anforderungen und Performance-Kriterien gehören und neue Fähigkeiten gefordert sind (Pless & Maak, 2011; Voegtlin et al., 2012). Die gemeinnützige Globally Responsible Leadership Initiative, gemeinsam gelauncht von United Nations Global Compact und der European Foundation for Management Development, hat das Ziel die Implementierung von Responsible Leadership in Organisationen und Gesellschaften weltweit zu unterstützen und zu beschleunigen (Globally Responsible Leadership Initiative).

Doch immer noch erzeugen Defizite in der Leadership-Fähigkeit von Führungskräften überall in Gesellschaft und Wirtschaft erhebliche negative Konsequenzen. Schlechter Führungsstil ist einer der wichtigsten Gründe, warum Mitarbeiter innerlich kündigen und ihren Einsatz für das Unternehmen herunterfahren oder sogar ganz verlieren, in dem sie einst begeistert und hoch motiviert gestartet sind. Leistungsbereitschaft, Leistungsmenge und Leistungsqualität sinken, es gibt mehr Fehltag und die Zahl der Kündigungen steigt. Nach dem Engagement Index 2016 von Gallup (Gallup Inc., 2017) belaufen sich die volkswirtschaftlichen Kosten für Deutschland aufgrund von

inneren Kündigungen auf eine jährliche Summe zwischen 80,3 und 105,1 Milliarden Euro. Nach der Studie, die über Telefoninterviews mit 1413 Arbeitnehmern 2016 in Deutschland durchgeführt wurde, sind sich die Chefs ihrer Defizite nicht bewusst und Unternehmen setzen an den falschen Hebeln an. Untersuchungen von Gallup für den Zeitraum 2001 bis 2016 zeigen, dass nur 15 % der Mitarbeiter eine hohe Bindung an das Unternehmen haben, 85 % der Mitarbeiter haben eine geringe oder keine Bindung (Nink, 2014).

So stehen auf der einen Seite die ständig steigenden und sich ändernden Anforderungen an die Führungskräfte, während andererseits die Entscheidung, warum man eine Person zur Führungskraft ernannt, meist unverändert an herkömmlichen Kriterien ausgerichtet ist. Doch was sind die Eigenschaften und Basisvoraussetzungen für eine Führungskraft, um eine gute Führungskraft zu sein?

“The development of effective leaders and leadership behavior is a prominent concern in organizations of all types“ (Day et al., 2014, S. 63). Für Unternehmen und Organisationen werden täglich für viel Geld Workshops und Seminare zur Verbesserung von „Leadership“ angeboten und unterschiedliche Leadership-Konzepte haben ihren Eingang in die Management-Programme gefunden. Trotz der Vielzahl an Theorien und ihrer zahlreichen Facetten – Dinh und Kollegen (2014) kommen in ihrer Durchsicht von Aufsätzen aus den Jahren 2000-2013 auf 66 unterschiedliche Theorie-Domänen (!) - besteht doch ein Grundkonsens darüber, wie Leadership heute ausgefüllt werden sollte.

Auch wenn es an Theorien nicht mangelt, fehlt es bei den Ergebnissen der wissenschaftlichen empirischen Studien zum Thema Leadership oft an der Praxisrelevanz. Es scheint, dass die Komplexität des Themas nur schwer mit empirischen Methoden zu fassen ist, die den strengen Anforderungen exakter, zuverlässiger und valider Verfahren genügen. Dinh und Kollegen (2014) stellen nüchtern fest: „(...) quantitative research frequently tests leadership phenomenon in a piece-meal fashion“ (S. 53). Der Preis für die korrekte wissenschaftliche Methode sind allzu oft banale Ergebnisse, die Untersuchung von Teilbereichen mit Einzelergebnissen mit beschränkter Relevanz bezogen auf die Gesamthematik und ein Mangel an konkreten Handlungsanweisungen. Die Umsetzung des Gelernten in der Praxis erweist sich als schwierig.

Die vorliegende Arbeit kann nicht beanspruchen diese Probleme zu lösen, möchte aber aus der Kombination von den tiefen praktischen Erfahrungen der Autorin, Konzepten aus den Neurowissenschaften und verschiedenen wissenschaftlichen Verfahren neue Sichtweisen auf das Thema Leadership erschließen. Zu der Betrachtung von Leadership gehören neben den individuellen Kompetenzen für gelungene Leadership auch die Beziehungen und das Miteinander zwischen der Führungskraft und dem sozialen Umfeld. Es werden Techniken von SOA angewandt,

aber als intrapersonelles Ereignis der Führungskraft. Daten für „other“ werden nicht von Dritten, sondern aus der inneren Sicht der Führungskraft erhoben und mit der Selbsteinschätzung verglichen.

Implizit ist damit „Self-Awareness“ gefordert, die im Konzept der Authentic Leadership eine zentrale Rolle spielt (Day et al., 2014). Es geht darum sich selbst einzuschätzen, aber genauso gilt es zu reflektieren, wie die eigenen Fähigkeiten auf andere wirken und wie man meint, von anderen gesehen und eingeschätzt zu werden. Nur wer sich selbst kennt und einschätzen kann, schafft sich die Möglichkeit der Distanz oder auch der bewussten Nähe zum Selbst im Kontext der Situation. In Leadership-Positionen ist der Blick über den eigenen Tellerrand der Wahrnehmung und auf die (Aus-)Wirkung des Handelns besonders wichtig: Wie sieht mich der andere? Welche Reaktionen erwartet er von mir? Wie ist aus meiner Sicht sein Blick auf mich und mein Inneres? Dabei ist es nicht notwendig Selbstbild und Fremdbild anzugleichen. Wichtig und wesentlich ist das Bewusstsein darüber, wie man zu sich selbst steht und wie man glaubt zu wirken. Der reflektierte Umgang mit sich hilft, auf Situationen angemessen zu reagieren und offener mit den eigenen Fähigkeiten umzugehen. Er ermöglicht – über die Empathie-Fähigkeit und die Theory of Mind – sich in andere hineinzusetzen und so auch das „Du“ zu sehen.

Das Thema Leadership hat auch in der Vergangenheit die Menschen bewegt. In ihrem Sammelband „Leadership in Asia-Pacific: A Global Perspective“ zeigen Rowley und Ulrich (2016), wie die religionsphilosophische Vergangenheit in asiatischen Ländern noch heute den Führungsstil prägt, der sich vielfach von dem der westlichen Länder unterscheidet. Helfer (2016) schließt im Vorwort: "(...) for CEOs and global top managers who are passionate about getting results for their organisations, and doing so effectively, their biggest challenges are to recognize both their personal biases, and the settings in which they work. I would strongly recommend that they heed the advice of the authors to combine Western leadership ideas with Asian leadership practices" (Helfer, 2016, S. 2).

Im gleichen Band abgedruckt ist eine Analyse, die beispielhaft an 4 Top-Führungskräften aus Mainland China, Taiwan, Hongkong und Singapur aufzeigt, wie ihr Stil und ihre Entscheidungen von der konfuzianischen Lehre geprägt sind (McDonald, 2012). McDonald kommt zu dem Schluss:

„ (...) Asia is increasingly relevant to the West and its future, not only as a supplier of finance, goods and services but also as an abundant source of intellectual and cultural wisdom. (...) This wisdom, which stems from long-standing relational and collective philosophies, runs counter to the transactional and rationalistic foundations that characterize Western business practice. As such, Asia presents an opportunity for scholars to revisit established theories (...)” (McDonald, 2012, S. 485)

Von den östlichen Religionen hat vor allem der aus Japan kommende Zen-Buddhismus in den letzten Jahrzehnten im Westen eine breitere Akzeptanz gefunden. In der vorliegenden Arbeit wird Leadership mit Lehren aus der Zen-Philosophie verbunden mit dem Ziel, aus einer ganzheitlichen Sicht relevante Erkenntnisse für die Praxis zu gewinnen. Das Thema Leadership-Kompetenz gewinnt so eine neue Dimension. Leadership ist in der Zen-Philosophie nicht eine Funktion, sondern ein persönlicher Weg. Als Chef einer großen japanischen Bank hat Shinichi Inoue Erfahrung mit Ökonomie und Moral zusammengebracht und gezeigt wie nachhaltig erfolgreiche Führung gelebt werden kann, ohne dass die Führungskraft als Individuum im Zentrum steht (Inoue, 1997). Michael von Brück, evangelischer Theologe, Zen- und Yoga-Lehrer und langjähriger Leiter des Lehrstuhls für Religionswissenschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität München, hat sich intensiv mit dem Zen-Buddhismus auseinandergesetzt. Bewusste Achtsamkeit im Alltag und Befreiung vom Leid sind die Basis, um mit Mitgefühl das Leben positiv zu beeinflussen - sowohl das eigene wie das der Gesellschaft und der Natur (Brück, 2007). Damit schafft für ihn der Zen-Buddhismus die Basis im Diesseits und verankert sie in der aktiven Meditation (Brück, 2016).

In seinem Buch „Zen Lessons: The Art of Leadership“ (Cleary, 2007) verweist der Autor auf einem Brief von Meister Fushan Yuan (991-1067) an Meister Jingyin Tai, in dem Zen-Leadership genau gefasst wird, Eine Übersetzung des Briefs findet sich auf der Web-Seite der Daishin Zen Schule (Daishin Zen Schule):

„Es gibt drei Voraussetzungen der Führerschaft: Menschlichkeit, Klarheit und Mut. Menschlich die Tugend des Weges auszuüben, vermehrt den Einfluss der Leere, besänftigt die, die hohe oder niedrige Positionen innehaben und ist den Vorbeigehenden eine Freude. Jemand, der Klarheit hat, hält sich an das rechte Verhalten und tut seine Pflicht und erkennt, was gefahrlos und was gefährlich ist, erforscht die Menschen, um zu sehen, ob sie weise oder töricht sind, und unterscheidet Recht und Falsch. Die Mutigen bringen die Dinge zum Abschluss, sie regeln die Dinge ohne zu zweifeln, sie entledigen sich all dessen, was falsch oder unecht ist. Menschlichkeit ohne Klarheit, das ist, als besäße man ein Feld und pflüge es nicht. Klarheit ohne Mut, das ist, als sprösse die Saat und man jäte nicht. Mut ohne Menschlichkeit, das ist, als verstünde man zu ernten, aber nicht zu säen. Wo aber alle Drei sind, da gedeiht die Gemeinschaft. Wo Eins fehlt, da entartet die Gemeinschaft. Fehlen Zwei, so ist die Gemeinschaft ernstlich bedroht und wo nicht mal Eins der Drei ist, da ist der Weg der Führerschaft verwüstet.“

Das Daishin Zen ist heute ein eigenständiger Orden des japanischen Rinzai Zen. Einer der Schwerpunkte des Daishin Zen ist Zen-Leadership auf Grundlage der 3 angeführten Kriterien

Menschlichkeit, Klarheit und Mut (Polenski, 2014). Ganz im Sinn von Helfer (2016) und McDonald (2012) will es eine Brücke bauen zwischen traditionellen und bewährten Methoden der Vergangenheit und den Anforderungen der modernen Zeit. In der vorliegenden Arbeit werden die 3 Kriterien genutzt und zu den westlich geprägten Führungskompetenzen in Beziehung gesetzt.

Hinterfragt wird in der Arbeit auch, wie Leadership-Fähigkeit messbar gemacht werden kann? Der Intelligenzquotient (IQ) dient als Maß für die geistige Leistungsfähigkeit eines Menschen. So wie es für die Intelligenz formalisierte Prozesse zur Ermittlung des Intelligenz Quotienten (IQ) gibt, sollte es auch für die Führungsfähigkeit einen Leadership-Quotienten (LQ) geben. Ähnlich zum IQ soll der LQ eine Messgröße sein, die die Grundqualifikationen des Führens berücksichtigt. Dabei sind zwei Bereiche wichtig: 1. Die Eigenperspektive als Selbsteinschätzung zu den relevanten Themen und 2. die innere Fremdperspektive als die vermutete Einschätzung der eigenen Wirkung auf andere – denn zu Leadership gehört immer das Miteinander zwischen Führendem und Geführtem.

Der IQ orientiert sich am expliziten Wissen des Menschen. Je nach Ansatz betrachtet er die Sprachfähigkeit, die Fähigkeit für logische Schlussfolgerungen, die Fähigkeit für Raumvorstellung, die Rechenfähigkeit und das Gedächtnis. Das implizite Wissen, das über unsere Intuition erlebbar wird, sowie das bildliche Wissen, das sich in unseren Vorstellungen repräsentiert (Pöppel & Bao, 2011), werden beim IQ nicht berücksichtigt. Diese Formen des impliziten Wissens und unsere im episodischen Gedächtnis hinterlegten Erfahrungen machen einen erheblichen Teil unseres Mensch-Seins und unserer Interaktionen aus (Tulving, 2005). Wie wir fühlen, denken, kommunizieren, unser Werterahmen, woran wir glauben und wie wir im sozialen Kontext interagieren – all dies ist anders in unserem Gehirn verankert als das IQ-Wissen. Diese Wissensformen sind nicht explizit abfragbar und aufrufbar. Sie bestimmen jedoch im Lebenskontext wesentlich unser Handeln in der Interaktion mit Menschen und Organisationen. Sie werden immer dann gebraucht, wenn wir in komplexen Situationen eine Lösung finden müssen, wenn wir kreativ eine Situation positiv gestalten und im Dialog mit Menschen überzeugen wollen, wenn wir in unsicheren, wenig transparenten Situationen mutig eine Entscheidung treffen müssen, wenn wir durchhalten und Frustrationen ertragen und dabei unser Ziel nicht aus den Augen verlieren wollen. Hierzu gehört auch der Werterahmen eines Menschen als Basis für Fähigkeiten wie Verantwortung zu übernehmen, Respekt zu zeigen oder faire Entscheidungen zu treffen.

Dazu wird in dieser Arbeit mittels Case Studies in einem Mix aus strukturierten narrativen Elementen, neurowissenschaftlichen Verfahren und Interviews erkundet, wie Führungskräfte mit Erinnerungen an persönliche Erfolgs- und Misserfolgserlebnisse umgehen und was sie dabei bewegt. Dieser Teil der Arbeit verfolgt einen qualitativen Ansatz mit explorativen, ergebnisoffenen

Charakter und orientiert sich an dem Single Case Study Paradigma wie es beispielsweise von Bao, Pöppel und Zaytseva (2017) beschrieben wird: „(...) single case studies being embedded in a holistic gestalt, confirmatory studies necessarily focus on one aspect only selected from a wider range of phenomenal possibilities with ecological validity. Although such studies are necessary, single case studies with their exploratory characteristics have equal importance for a better understanding of cognitive processes.” (Bao, Pöppel et al., 2017, S. 108)

1.3 Theoretischer Rahmen

Den theoretischen Rahmen der vorliegenden Arbeit bilden das Konzept der Authentic Leadership (AL) und von kognitiv-neurowissenschaftlicher Seite das episodische Gedächtnis und die Theory of Mind (ToM), die im Folgenden kurz dargestellt werden.

1.3.1 Authentic Leadership (AL)

Eine sehr gute Zusammenfassung zur Geschichte der Theorien zur Authentic Leadership (AL) geben Gardner, Cogliser, Davis und Dickens (2011), ebenso Day und Kollegen (2014). Das Konzept der AL rückte um die Jahrtausendwende in den Fokus der Leadership-Forschung, auch als Folge von ethischem Fehlverhalten von Unternehmensführern, das in der Öffentlichkeit viel Aufmerksamkeit erregte. Nach dem Aufsatz von Luthans und Avolio (2003) und dem Buch von Gardner, Avolio und Walumbwa (2005) zu dem Thema erschienen in der Folge eine Reihe von weiteren Studien und Veröffentlichungen. Im Gegensatz zu Theorien, die eher statische Merkmale von Leadership betonen (wie Persönlichkeitsmerkmale i.S. der „Big Five“, Inspirational Leadership aber auch neuro-biologische Theorien und andere), dominiert bei der AL die dynamische, prozessorientierte Sicht. AL ist immer Teil einer Interaktion mit anderen: „This results in a dynamic process where an individual's authenticity is co-constructed in relationships and through interactions with one's external environment“ (Gill, Gardner, Claeys & Vangronsveld, 2018, S. 308). Für Banks und Kollegen (2016) basiert AL auf 4 Komponenten: „self-awareness, relational transparency, balanced processing, and an internalized moral perspective“ (S. 635). Für Ilies, Morgeson und Nahrgang (2005) trägt sie bei zum gesundheitlichen Wohlbefinden der Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter. Auch wenn AL meist eng verknüpft wird mit einer offenen und positiven Grundeinstellung zu anderen und einer moralischen, ethisch verantwortlichen Führungskultur (Day et al., 2014; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005), sehen andere diese Festschreibung kritisch: AL muss nicht notwendig fair sein und ist nicht notwendig an moral-ethische Führungsprinzipien gebunden (Shamir & Eilam, 2005).

Zu fragen ist wie sich angesichts vieler Überschneidungen AL zur Transformational Leadership verhält, die in der Praxis und in der Forschung einen breiten Raum einnimmt und das vorherrschende Paradigma einer „guten“ Leadership darstellt („one of the most dominant leadership theories“ (Banks et al., 2016, S. 636). Für Avolio und Gardner (2005) ist AL ein “root construct” (S. 316), das für alle Formen positiver Führung die Grundlage bildet. AL “can incorporate transformational, charismatic, servant, spiritual or other forms of leadership. However, in contrast to transformational leadership in particular, authentic leadership may or may not be charismatic” (Avolio & Gardner, 2005, S. 329). Dennoch gibt es große Übereinstimmung beider Konstrukte: Banks und Kollegen (2016) kommen bei der Auswertung von mehr als 100 unabhängigen Studien mit mehr als 25.000 Teilnehmern zu einer erheblichen Korrelation der Konstrukte mit $\rho = 0,72$.

Einigkeit besteht bezüglich der Bedeutung von “self-awareness“, ohne die Leadership und AL im Besonderen nicht möglich ist. Für Day und Kollegen (2014). ist „self-awareness or self-understanding” (S. 71) wesentlicher Bestandteil von Leadership und sie verweisen auf Ashford (1989), “[who] wrote eloquently on the topic of feedback-seeking behavior and on the importance of recognizing how one is perceived by others in order to develop a more accurate self-view.” (Day et al., 2014, S. 71). Ähnlich Ilies und Kollegen (2005) und Begley (2004): “Authentic leadership is a function of self-knowledge, sensitivity to the orientations of others” (Begley, 2004, S. 4). Gleichzeitig ist Self-Awareness aber wie das Selbst („one’s truth north“) in ständiger Bewegung (George, Sims, McLean & Mayer, 2007).

Eine wichtige Rolle bei der Entwicklung von Self-Awareness spielen die persönlichen Erlebnisse (life stories) der Führungskräfte und die damit verbundenen Gefühle und Werte. Nach Shamir und Eilam (2005) gewinnen sie dadurch Selbst-Einsicht und Klarheit über sich. Im Erstellen, Fortschreiben und Überarbeiten ihrer Lebensgeschichten verbinden sie ihre Person mit sozialen Rollen. Sie sind notwendige Elemente für ihre Entwicklung als authentische Führungskräfte: “leaders gain authenticity when they act and justify their actions on the basis of the meaning system provided by their life-stories” (Shamir & Eilam, 2005, S. 396). Auch für Sparrowe (2005) ist der narrative Prozess von zentraler Bedeutung für die Entwicklung des authentischen Selbst.

Michie und Gooty (2005) weisen darauf hin, welche Rolle übergeordnete, nicht selbstsüchtige Werte und positive Gefühle anderen gegenüber bei der Entwicklung von AL spielen. Sie sehen Emotionen als eine wichtige Quelle für eine moralisch-ethische Einstellung. Als Konsequenz und um ethischem Versagen von Führungskräften vorzubeugen schlagen sie vor, in Management-Programmen nicht nur wirtschaftliches und rationales Entscheiden zu trainieren sondern an Stelle von Gefühlsbeherrschung besser die emotionale Kompetenz zu fördern (Michie & Gooty, 2005). Im Zusammenhang von Emotionen und moralischen Verhalten wird oft auf die Studie von Greene

und Kollegen (2004) verwiesen. Sie konnten im fMRT zeigen, dass bei moralischen Entscheidungsdilemmas sowohl Hirnareale, die bei rationalen, kognitiven Prozessen wie auch solche, die bei Emotionen eine Rolle spielen, beteiligt sind, und beide Bereiche im Wettstreit stehen können.

1.3.2 Episodisches Gedächtnis

Auf kognitiv-neurowissenschaftlicher Seite finden persönlichen Lebensgeschichten ihr Pendant im episodischen Gedächtnis, in dem prägende Erlebnisse abgelegt werden. Geprägt wurde der Begriff von Endel Tulving, für den das episodische Gedächtnis zusammen mit dem semantischen Gedächtnis die am höchsten entwickelten Gedächtnisformen sind (Tulving, 1985). Pöppel und Bao (2011) unterscheiden drei Formen des Wissens, die sich gegenseitig ergänzen und interagieren: explizites, semantisches Wissen (faktisch, sprachlich oder durch Symbole repräsentiert, prägend für die westliche Wissenschaft der Neuzeit), implizites, prozedurales oder intuitives Wissen (bei automatisierten Handlungen und Ritualen, aber auch bei Vorurteilen) und visuelles, bildhaftes Wissen, bei dem das episodische Gedächtnis eine von 3 Subkomponenten ist. Das episodische Gedächtnis ist in der Evolution erst spät entstanden, nutzt ein weites Netzwerk in verschiedenen Hirnarealen und ist in dieser Komplexität wahrscheinlich eine spezifisch menschliche Errungenschaft (Tulving, 2005).

Dem episodischen Gedächtnis wird das autobiographische Gedächtnis zugeordnet, das eine fundamentale Rolle spielt für das Konzept des Selbst, des autonooetischen Bewusstseins und der subjektiven Zeit (Markowitsch & Welzer, 2005). In Form von Erinnerungen erlaubt es subjektive Zeitreisen, wie sie Marcel Proust meisterhaft in seinem Roman „Auf der Suche nach der verlorenen Zeit“ beschrieben hat (Proust, 2011). Beim Erinnern aus dem autobiographischen Gedächtnis erfährt die Person sich als Beteiligte am eigenen Geschehen und es werden lebensgeschichtliche Erfahrungen als eigene Vergangenheit rekonstruiert (Pohl, 2007). Dazu bedarf es eines zeitlich andauernden Bewusstseins von sich, eines Bewusstseinskontinuums, in dem das eigene Selbst in die zeitliche Kontinuität eingeordnet ist. Damit sind mentale Zeitreisen möglich, in denen das Selbst mit Hilfe des episodischen Gedächtnisses und des autonooetischen Bewusstseins die eigenen Erfahrungen erinnert (Tulving, 2005). Pöppel und Bao (2011) weisen darauf hin, dass der aktive Speicher des episodischen Gedächtnisses anscheinend begrenzt ist und deshalb nur für die Person wichtige, mit emotionaler Bedeutung versehene Ereignisse langfristig gemerkt werden. Damit die Abspeicherung Bestand hat und es zu einer Erinnerung kommt, müssen emotionale und kognitive Anteile synchronisiert sein. Hippocampus und Amygdala gelten als Ort und Quelle der emotionalen Bewertung und sind dabei miteinander verschaltet (Damasio, 1997). Das autobiografische

Gedächtnissystem hat nach Wetzlers Ansicht vor allem eine soziale Funktion: in einer auf Kooperation ausgerichtete Gemeinschaft und einer ständig sich ändernden Umwelt muss die eigene Adressierbarkeit und Identität sichergestellt werden, die den Bezug zum eigenen Selbst ermöglicht (Wetzel, 2006).

1.3.3 Theory of Mind (ToM)

Im theoretischen Rahmen dieser Arbeit bildet die Theory of Mind (ToM) das Gegenstück zum episodischen Gedächtnis, in der nicht das Selbst sondern das soziale Gegenüber im Fokus steht. ToM ist die Fähigkeit sich in andere Personen hineinzusetzen, Emotionen von anderen zu erkennen (affektive ToM) aber auch in einem gegebenen Kontext Annahmen über deren Intentionen, Erwartungen oder Meinungen zu treffen (kognitive ToM) und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen (Förstl, 2007a). Ihren Ursprung hat die ToM in Untersuchungen von Heinrich Klüver und Paul Bucy um 1937 an Rhesusaffen, denen Teile des Temporallappens einschließlich der Amygdala entfernt wurden. In der Folge wurden sie wegen ihrem veränderten, nicht mehr regelkonformen Sozialverhalten von der Horde ausgeschlossen oder getötet (Klüver-Bucy Syndrom). Auch wenn diskutiert wird, ob und in welchem Ausmaß die ToM bei nichtmenschlichen Primaten vorhanden ist (Call & Tomasello Michael; Premack & Woodruff, 1978), gilt sie im Wesentlichen als eine spezifische Errungenschaft des Menschen, die sich im Lauf der ersten 4-8 Lebensjahre in Stufen herausbildet – von der Fähigkeit das Lächeln der Mutter interpretieren zu können, zur Unterscheidung von Belebtem vs. dem unbelebten Abbild bis zur Entwicklung von mentalen Konzepten und Metarepräsentationen für die Vorhersage von Wünschen und Absichten von anderen (Legerstee, 1992; Oerter & Montada, 2002; Wellman & Estes, 1986). Standardverfahren zur Messung des Entwicklungsstands sind meist False-Belief-Tests. Berühmt und noch heute verwendet ist der von Wimmer und Perner entwickelte Test „Maxi und die Schokolade“: Maxi, eine Puppe, legt die Schokolade an Ort A, verlässt den Raum und die Schokolade wird an Ort B gelegt. Das Kind soll nun angeben, wo Maxi die Schokolade suchen wird, wenn er wieder hereinkommt (Wimmer & Perner, 1983). Kinder unter 3 Jahren antworten meist falsch, mit den nächsten Jahren steigt dann der Prozentsatz der richtigen Antworten (Sodian, Perst & Meinhardt, 2007).

Bei manchen Krankheiten mit gestörtem Sozialverhalten, wie etwa bei autistischen Personen, konnte gezeigt werden, dass die Entwicklung der ToM Defizite aufweist und sie sich deshalb nicht in Gefühle und Gedanken anderer hineinversetzen können (Baron-Cohen, Leslie & Frith, 1985; Senju et al., 2010). In einer fMRT-Studie wurden zum gleichen Thema normal entwickelte Erwachsene und Erwachsene mit ausgeprägtem Autismus untersucht, die Fotos mit Gesichtsausschnitten der Augen interpretieren mussten („Reading the Mind in the Eyes“-Test (Baron-Cohen,

Wheelwright, Hill, Raste & Plumb, 2001)). Bei normalen Erwachsenen zeigten sich Hirnaktivitäten in orbitofrontalem Cortex, STS und Amygdala, bei den Erwachsenen mit Autismus gab es keine Aktivitäten in der Amygdala und abweichende Aktivitäten im STS (Lombardo, Chakrabarti, Bullmore, Baron-Cohen & MRC AIMS Consortium, 2011). Allerdings zeigt die Auswertung von Molenberghs, Johnson, Henry und Mattingley (2016) an 127 fMRT-Studien zu ToM, dass die Zuordnung der ToM zu bestimmten Arealen komplexer ist und ToM ein weites neurales Netzwerk nutzt, das abhängig von der Art der gestellten Aufgabe mit Aktivierungen in unterschiedlichen Regionen korreliert.

Für Förstl ist die ToM „die Grundlage allen sozialen und ‚sittlichen‘ Verhaltens“ (Förstl, 2007b, S. 4): Rücksicht, Respekt und Mitgefühl kann nur entwickeln, wer Interesse am anderen hat, ein Gefühl für dessen Bedürfnisse und ein differenziertes Verständnis der Perspektiven des anderen. Begrifflich setzt Förstl die ToM in enge Verwandtschaft zu Empathie, Hermeneutik, Mimesis und zur sozialen Intelligenz. In dem von Förstl herausgegebenen interdisziplinären Sammelband reicht das Spektrum der Beiträge von Zoologie, Soziobiologie, Neurophilosophie und weiteren Disziplinen bis hin zur Frage der Willensfreiheit und Störungen der ToM (Förstl, 2007a). Bei den Theorien zur Entwicklung der ToM in der Kindheit (Sodian et al., 2007) wird der Fähigkeit zur Repräsentation von Perspektiven auf einer Metaebene eine tragende Rolle zugeschrieben (Perner, Brandl & Garnham, 2003). Mit etwa 4 Jahren können Bezugssysteme zum Gegenstand der Reflexion gemacht werden, was wiederum Konsequenzen für die weitere kognitive und motivationale Entwicklung hat (Bischof-Köhler, 2000). In dem Beispiel von Sodian et al. (2007, S. 50) ist „Max glaubt, der Eisverkäufer sei im Park“ eine Repräsentation der Realität, jedoch ist „Max glaubt, dass Susi glaubt, der Eisverkäufer sei im Park“ eine Zuschreibung von mentalen Zuständen zweiter oder höherer Ordnung, die einen Bezugs- oder Perspektivwechsel erfordert, der erst im späteren Vorschulalter geleistet wird (Perner & Wimmer, 1985). Die Metaperspektive einnehmen zu können ist auch Voraussetzung für das Verständnis von Ironie oder Witz oder anderer komplexer Kommunikationsinhalte über mehrere Ebenen (Sodian et al., 2007).

Es liegt nahe zu fragen, ob und wie episodischen Gedächtnis und die ToM zusammenhängen, ob beide auf gleiche neurophysiologischen Mechanismen beruhen, zwei Seiten derselben „Sache“ sind, einmal auf sich selbst und einmal auf andere bezogen, oder ob etwa eine Komponente sich in Abhängigkeit von der anderen entwickelt. „Episodic memory and ToM are closely related: they share a neural substrate and emerge close in time in ontogenetic development. This relationship is central to prominent child development and cognitive neuroscience theories of ToM“ (Rabin, Braverman, Gilboa, Stuss & Rosenbaum, 2012, S. 3781). Die gleichen Autoren fanden jedoch bei H.C., einer jungen Frau, bei der sich wegen einer Läsion des Hippocampus in frühen

Jahren das episodische Gedächtnis nicht entwickeln konnte, keinerlei Auffälligkeiten bei den Tests zur ToM. Eine Studie mit japanischen Kindern im Alter von 4-6 Jahren mit Tests zur ToM und zum episodischen Gedächtnis ergab signifikante Korrelationen erst für die Gruppe der 6-jährigen, nicht aber für die jüngere Gruppen (Naito, 2003). Eine mögliche Interpretation der Autoren ist, dass die Entwicklung beider Komponenten voneinander unabhängig erfolgt, und sie sich erst später (hier bei den 6-jährigen) verbinden. Die Studie zeigte auch, dass sich die ToM bei den japanischen Kindern im Vergleich zu Studien mit Kindern aus westlichen Ländern etwas später entwickelt, ein Ergebnis, das auch schon vorher dokumentiert wurde (Ruffman, Perner, Naito, Parkin & Clements, 1998; Wellman, Cross & Watson, 2001). Eine möglichen Erklärungsansatz sehen die Autoren in der unterschiedlichen, in Japan weniger auf Individualität ausgerichtete Kultur, die bei der Lösung von Problemen von einem anderen sozialen Kontext ausgeht, in dem bestimmte ToM-Fähigkeiten zunächst nicht so wichtig sind (Naito, 2003).

1.4 Zusammenführung

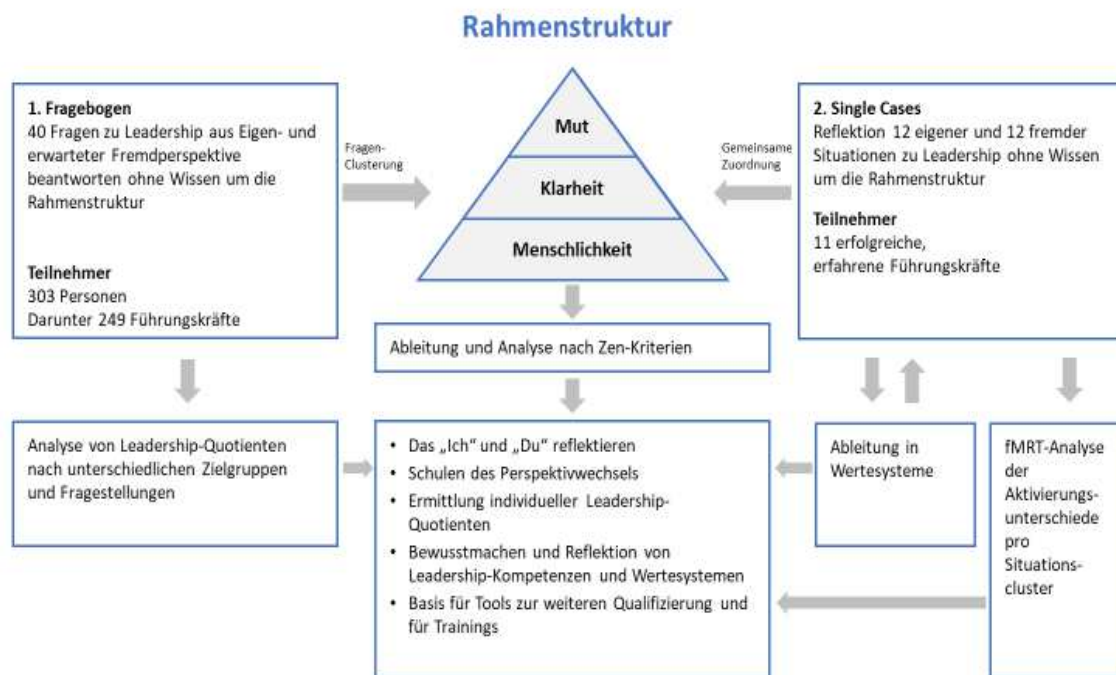
In der vorliegenden Arbeit werden nach Wissen der Autorin zum ersten Mal das episodische Gedächtnis und die Theory of Mind als wichtige Konzepte der kognitiven Neurowissenschaften in Verbindung gesetzt zu Leadership-Theorien mit Fokus auf Authentic Leadership. Self-Awareness als zentrales Konzept verschiedener Leadership-Theorien und insbesondere bei der AL entwickelt sich durch und mit der Bildung von persönlicher Identität auf Basis der Lebensgeschichte, wie sie in den narrativen Elementen des episodischen Gedächtnisses enthalten ist. Auf der anderen Seite ist soziale Interaktion der Kernbestandteil von Führung - ohne die Fähigkeit der ToM ist Führung nicht möglich. Ein erfolgreicher Führungsstil erfordert auf die sozialen Partner (Mitarbeiter, Vorgesetzte und gleichgestellte Kollegen wie auch externe Dritte) eingehen zu können, deren Gefühle und Absichten wahrnehmen und antizipieren zu können und das eigene Handeln entsprechend auszurichten. Er erfordert die Fähigkeit des Perspektivwechsels, der erlaubt sich in andere hineinzuversetzen. Erst dadurch wird authentische Führung, eine positive Einstellung den Mitarbeitern gegenüber und ein moralisch-ethischer Führungsstil im Sinn von AL möglich. Dies ist zugleich die andere Seite von Self-Awareness: das Selbst existiert nicht abstrakt als leeres Subjekt, sondern immer nur im sozialen Kontext, ist immer bezogen auf andere und definiert sich erst in diesem Bezug. Dies ist ganz im Hegelschen Sinn, bei dem die Entwicklung von der sinnlichen Gewissheit und dem einfachen Bewusstsein hin zum Selbstbewusstsein und zur Vernunft nur möglich ist im dialektischen Bezug von An-sich-sein und Für-Andere-sein (Hegel, 1986).

Der Perspektivwechsel ist ein Schwerpunkt dieser Arbeit: im Fragebogen werden die Teilnehmer

explizit dazu aufgefordert die Sichtweise auf sich selbst aus der Perspektive der anderen einzunehmen. In den Leadership-Ereignissen der Case Studies werden sowohl eigene wie auch fremde Entscheidungen und Handlungen erfasst. Sie repräsentieren Inhalte des episodischen Gedächtnisses von erfolgreichen Führungskräften und sind Teil ihres Selbst und ihrer Self-Awareness. Die individuellen, teils sehr persönlichen Leadership-Erlebnisse des Erfolgs und des Scheiterns sind Teil des autobiographischen Gedächtnisses, die als Narrative der jeweiligen Lebensgeschichte die Personen mitgeprägt haben. Die vorliegende Arbeit verbindet dabei die Erfahrungen aus langjähriger praktischer Arbeit mit fundierten wissenschaftlichen Verfahren. Sie erfasst die Eigenperspektive und die (vermutete) Fremdperspektive in einen Leadership-Quotienten, betrachtet sie aus der Sicht der Leadership-Kriterien der Zen-Lehre und untersucht welchen Einfluss Führungskraftstatus, Geschlecht, Alter, Bildungsabschluss und Anzahl der Mitarbeiter auf den Leadership-Quotienten haben und wie sich dabei Eigen- und Fremdperspektive unterscheiden. In den Case Studies mit einer kleinen Führungskräfte-Gruppe werden in explorativen Interviews die Wertemuster hinterfragt, die bei den berichteten Leadership-Erlebnissen zum Tragen kamen, und welches der Zen-Kriterien bei den Situationen den Ausschlag gab. In fMRT-Scans mit dieser Gruppe wird untersucht, inwieweit zwischen den unterschiedlichen Erlebnis-Kategorien signifikante Aktivierungsunterschiede im Gehirn nachweisbar sind. Mit dem oben skizzierten theoretischen Rahmen geht die Arbeit davon aus, dass wesentliche Fähigkeiten für erfolgreiche Leadership nicht in der Persönlichkeit fest vorgegeben sind, sondern über Erfahrung und Lernen entwickelt werden. Ziel der Arbeit ist es mit den Ergebnissen neue Einsichten zu gewinnen, wie sich Führungsverhalten bestimmt, um so Hilfestellung und Anregungen zu geben für die Entwicklung von Curricula für die Weiterbildung angehender oder aktiver Führungskräfte.

2. Vorgehensweise

Grafik 1 veranschaulicht den Aufbau der Arbeit und die Aufteilung in 2 Teile mit den Zen-Leadership-Kriterien als verbindendes Element, das bei beiden Auswertungen mitberücksichtigt wurde:



Grafik 1: Aufbau der Studie

303 Personen aus Deutschland, darunter 249 Führungskräfte, beantworteten einen Fragebogen, in dem sie zu ausgewählten Führungseigenschaften anonymisiert sich selbst einschätzen mussten verbunden mit der Einschätzung, wie sie meinen, dass andere sie sehen. Für die beiden Sichtweisen – Eigen- und Fremdperspektive - wurde jeweils ein Leadership-Quotient ermittelt, der für die weitere Auswertungen nach Führungskräftestatus, Geschlecht, Alter, Bildungsabschluss und Anzahl Mitarbeiter (s.u. 3.1 Aufschlüsselung der Teilnehmer) genutzt wurde.

Parallel dazu wurden an einer Untergruppe mit einer kleinen Zahl (N=11) von erfolgreichen, der Autorin persönlich bekannten Führungskräften weitergehende Untersuchungen in Form von Case Studies durchgeführt. Zusätzlich zum Fragebogen erfolgten für diese Gruppe ausführliche persönliche Interviews zu prägenden Leadership-Erlebnissen und zugrundeliegenden Motiven (s.u. 2.2.3 Aufbau und Ablauf der Untersuchung). Die Erlebnisse bildeten die Basis für die Untersuchung neuronaler Prozesse mittels fMRT beim Imaginieren der persönlichen Leadership-Situationen. Daneben wurden in den Interviews die Wertesysteme und der Bezug zu den Zen-Leadership-Kriterien ermittelt, die für die Beurteilung einer Situation den Ausschlag gegeben hatten.

Die Grundkategorien der Zen-Lehre für erfolgreicher Führung - Mut, Klarheit und Menschlichkeit - dienten als zentraler Rahmen und verbindende Klammer. Die Erkenntnisse aus den zwei Wegen wurden in eine Rahmenstruktur transformiert, um die Bausteine, aus denen sich erfolgreiche Leadership zusammensetzt, zu systematisieren und eine ganzheitliche Sicht zu ermöglichen.

2.1 Fragebogen-Methode

Im ersten Schritt wurden bei 394 Personen über einen Fragebogen die Eigen- und Fremdperspektive zu Leadership-Fähigkeiten erhoben, darunter auch die 303 Teilnehmer, die bei Herkunft Deutschland angegeben hatten und deren Einschätzungen für diese Arbeit ausgewertet wurden. Anhand der Daten wurde ein Leadership-Quotient (LQ) ermittelt analog zum Intelligenz-Quotienten, jedoch mit Fokus auf Leadership-Kompetenzen. Ziel war es, Erkenntnisse zu gewinnen, wie sich gelungene Führung in verschiedenen Gruppen manifestiert und wie sie sich mittels eines LQ messen lässt.

2.1.1 Inhaltliches Konzept des Fragebogens

Zur Erfassung der Leadership-Kompetenzen und Ableitung des Leadership-Quotienten wurde ein Fragebogen einschließlich der Methodik vom Humanwissenschaftlichen Zentrum der LMU übernommen. Der Fragenkatalog war dort zur Erfassung politischer Talente entwickelt und eingesetzt worden (Pöppel, 2008). Jeder Frage wurde in 2 Versionen gestellt für die Ermittlung der Eigenperspektive und der vermuteten Fremdperspektive. Bei der Erstellung der Fragebogen arbeitete ein internationales Team von Psychologen und Hirnforschern zusammen, um die Merkmale zu identifizieren und nach Relevanz zu gewichten. Zudem wurden die Fragen an einer Vergleichsgruppe standardisiert und normiert (Pöppel, 2008). Für die vorliegende Arbeit wurden die 40 Fragen, die Skalierung für die Antworten und die Gewichtung aus dem Originalfragebogen übernommen. Nach ausführlichen Interviews mit erfolgreichen Geschäftsführern und Führungskräften zu deren Einschätzung, welche Kompetenzen im Kontext von Leadership wesentlich und was die entscheidenden Fähigkeiten für eine gelungene Leadership sind, wurde der Fragebogen leicht modifiziert, indem bei 11 Fragen die auf politische Inhalte ausgerichteten Spezifizierungen in den Fragen herausgenommen wurden (z.B. „Sind sie anderen Menschen gegenüber tolerant, die andere politische Meinungen vertreten?“ wurde zu „Sind sie anderen Menschen gegenüber tolerant?“ – s. B. Fragebogen Leadership-Fähigkeiten). Da die Modifikationen im Vergleich zur Vorlage gering waren und alle anderen Parameter 1:1 übernommen wurden, wurde nach Peer-Review eine wiederholte Standardisierung als nicht nötig erachtet.

2.1.2 Die Schwerpunkte von Leadership-Kompetenzen

Die wesentlichen Kompetenzen für gelungene Leadership, wie sie bei der Erstellung des Fragebogens festgelegt wurden (s.o.), sind in 36 Fragen abgebildet, die für die Auswertung nach ihrer Relevanz mit Faktor 1 oder 2 gewichtet sind. 4 weitere Fragen sind als „Smoke-Screens“ inkludiert, die auf die Auswertung keinen Einfluss haben und mit 0 gewichtet sind. Dies entspricht der Gewichtung des ursprünglichen Fragebogens wurde.

24 Kompetenzen bzw. Fähigkeiten sind aufgrund ihrer besonderen Relevanz bei der Auswertung mit Faktor 2 gewichtet (Tabelle 1):

<ul style="list-style-type: none"> • Charisma • Durchhaltevermögen (Fähigkeit z.B. Projekte abzuschließen) • Durchsetzungsfähigkeit • Ehrgeiz • Entscheidungsfreude • Fähigkeit andere zu motivieren • Fähigkeit Gefühle zu beherrschen • Fähigkeit gezielt Expertenrat zu nutzen • Fähigkeit in Belastungssituationen die richtige Entscheidung zu treffen • Fähigkeit komplizierte Sachverhalte einfach darzustellen • Fähigkeit Kontakte zu knüpfen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit Wichtiges von Unwichtigem zu trennen • Führungsqualität • Gerechtigkeitssinn • Gespür für gesellschaftliche Veränderungen • Glaubwürdigkeit • Interesse am Allgemeinwohl • Kooperationsfähigkeit • Machtbewusstsein • Organisationstalent • Strategische Fähigkeiten • Tatkraft • Überzeugungskraft • Zuverlässigkeit
---	---

Tabelle 1: Leadership-Kompetenzen – mit Faktor 2 gewichtet

Tabelle 2 zeigt die 12 weiteren Kompetenzen, die als relevant aber weniger entscheidend für erfolgreiche Leadership beurteilt wurden und nur mit Faktor 1 gewichtet sind:

<ul style="list-style-type: none"> • Bescheidenheit • Bildung • Diskussionsfreude • Fähigkeit abzuschalten • Fähigkeit anderen zuzuhören • Fähigkeit günstige Zufälle zu erkennen und zu nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Geduld • Gutes Gedächtnis • Humor • Schauspielerische Fähigkeiten • Toleranz anderen Menschen gegenüber • Zeitmanagement (z.B. Pünktlichkeit)
---	--

Tabelle 2: Leadership-Kompetenzen – mit Faktor 1 gewichtet

Zusätzlich sind wie im ursprünglichen Fragebogen 4 weitere Kompetenzen enthalten, die bei Menschen unterschiedlich ausgeprägt sind, für die jedoch kein direkter Bezug auf Leadership-Kompetenz angenommen wird. Sie sind als „Smoke Screens“ inkludiert und mit Null gewichtet und hatten so keinen Einfluss auf das Ergebnis:

- Fähigkeit gut Witze erzählen zu können
- genussfähig sein
- sich attraktiv finden
- Wunsch bewundert zu werden

2.1.3 Re-Validierung der Inhalte mit repräsentativen Führungskräften

Aus dem Netzwerk der Doktorandin wurden 25 Führungskräfte aus Deutschland ausgewählt, die seit Jahren erfolgreich ihre Leadership-Aufgaben wahrnehmen, um mit ihnen in ausführlichen Gesprächen Feedback zu den Inhalten und der Relevanz der Fragen im verwendeten Fragebogen zu erhalten, um so die Validität zu bestätigen. „Erfolgreich“ wurde dabei nach zwei Kriterien betrachtet: der Erfolg der Institution z.B. in der öffentlichen Wahrnehmung oder bei der Erreichung von Zielen für das Unternehmen bzw. den Verantwortungsbereich, und auf der anderen Seite Erfolg in der Wertschätzung als Führungskraft durch die Mitarbeiter. Da die Führungskräfte der Autorin persönlich bekannt sind und sie direktes Mitarbeiterfeedback und bei einigen auch die Ergebnisse der 360-Grad-Feedbacks kennt, war der Aspekt des Erfolgs bei der Auswahl sichergestellt.

Die Führungskräfte kamen aus sehr unterschiedlichen Organisationen (DAX Unternehmen, öffentliche Verwaltung, Kliniken, Verlage, kulturelle Einrichtungen) mit unterschiedlichen Führungsaufgaben (Vorstandsvorsitzende, Chefarzte, Geschäftsführer, Prokuristen, Schuldirektoren, Abteilungsleiter, Dirigenten, Chefs großer Arztpraxen). Die Verantwortung für die Mitarbeiter reichte von weniger als 10 Mitarbeiter bis zu mehr als 50.000 Mitarbeiter. Insgesamt konnte so ein breites Spektrum unterschiedlicher Führungsrollen bei den Feedback-Gesprächen abgebildet werden. Im Ergebnis wurden die Kompetenzen und die Gewichtung wie oben beschrieben (2.1.2 Die Schwerpunkte von Leadership-Kompetenzen) bestätigt.

2.1.4 Struktur des Fragebogens

Der Fragebogen war in 2 Bereiche gegliedert. Ein allgemeiner Teil mit 6 Fragen zu demographischen Variablen, die als Ordnungskriterien für die Auswertung dienten, und ein themenbezogener Teil mit den 40 Fragen zur Bewertung der Leadership-Kompetenzen zur Erfassung in der Eigen-

und in der Fremdperspektive.

2.1.4.1 Fragebogen - Allgemeiner Teil

Der allgemeine Teil bestand, wie Tabelle 3 zeigt, aus 6 demographischen Angaben, die für die weitere Auswertung der Eigen- und Fremdperspektive-Daten genutzt wurden: Führungskraft-Status (übt der Teilnehmer eine Führungsposition aus), Geschlecht, Altersgruppe, Herkunftsregionen und Bildungsabschluss. Für Teilnehmer in einer Führungsposition wurde ergänzend nach der Anzahl der Mitarbeiter gefragt, um eine Auswertung nach der Teamgröße zu ermöglichen.

Geschlecht	Männlich	Weiblich			
Alter	20 – 29	30 – 39	40 – 49	50 +	
Bildungsabschluss	Haupt-/Real- schule	(Fach-) Hoch- schulreife	Bachelor oder vergleichbar	Master oder vergleichbar	Promotion
Führungsposition	Ja	Nein			
Mitarbeiteranzahl	1 – 5	6 – 15	16 – 50	50 +	
Herkunftsland	Deutschland	Süd- und Westeuropa	Osteuropa und Russland	Mittlerer Osten	Afrika

Tabelle 3: Struktur des Fragebogens

2.1.4.2 Fragebogen – Leadership-Kompetenzen

Im inhaltlichen Bereich des Fragebogens standen die 40 Leadership-Kompetenzen für die Ermittlung des Leadership-Quotienten. Jede Frage wurde wie im Original-Fragebogen auf zwei verschiedene Weisen formuliert (Pöppel, 2008). Die erste Frage bezieht sich auf die Eigenperspektive: „Wie schätze ich in dem Punkt meine spezifischen Fähigkeiten ein?“. Die zweite Frage zielt darauf ab, zu reflektieren wie der Teilnehmer glaubt, dass andere, die ihn kennen, ihn in diesem Punkt einschätzen würden. Dieses erforderte sich in die Fremdperspektive zu versetzen und den eigenen Leadership-Stil aus der Sicht der anderen zu betrachten und zu bewerten: „Wie schätzen ferner Stehende meine Fähigkeit ein?“. Dabei geht es um die persönliche, subjektive Sicht aus beiden Perspektiven und nicht um empirisch objektivierbare Leistungsbeweise (s.a. 5.2.7 Perspektivwechsel – Eigen- und Fremdperspektive).

Für die Beantwortung der Fragen für beide Perspektiven wurde wie im Original-Fragebogen eine 7-stufige unipolare Likert-Skala gewählt (Pöppel, 2008). Das Bewertungssystem reichte von 1 („sehr wenig, minimaler Wert“) bis 7 („sehr viel, maximaler Wert“). Mit den 7 Stufen wurde so

eine ausreichende Differenzierung angeboten, ohne die Probanden mit mehr Stufen zu überfordern.

2.1.5 Leadership Kriterien der Zen-Lehre und Leadership-Kompetenzbereiche

Für den Vergleich mit den 3 Leadership-Kriterien der Zen-Lehre - Mut, Klarheit und Menschlichkeit - wurden 31 der 40 Leadership-Items einem der 3 Kriterien zugeordnet und so in Kompetenzbereiche geclustert. Die 4 Smoke Screens Fragen wurden bei den Kompetenzbereichen nicht berücksichtigt. Für die 5 verbleibenden Kompetenzen wurden 2 eigene Kompetenzbereiche gebildet: 1. „Führungsqualität“, die sich nur auf eine Frage bezieht („Wie schätzen Sie Ihre Führungsqualität ein?“ bzw. „Wie schätzen ferner Stehende Ihre Führungsqualität ein?“), in der die Teilnehmer Ihre Leadership-Kompetenz insgesamt beurteilen sollten und die als umfassende Frage eine Sonderstellung einnimmt, und 2. einen Bereich für „Sonstiges“. Hier wurden Ich-nahe Kategorien wie „Ehrgeiz“, „Bildung“, „Charisma“ und „schauspielerische Fähigkeiten“ zusammengefasst, die sich keinem der 3 Zen-Kriterien zuordnen ließen.

Für die Vergleichbarkeit und für eine einheitliche Systematik wurde für jeden der 5 Kompetenzbereiche ein eigener Leadership-Quotient berechnet analog der Berechnung der Leadership-Quotienten über alle Leadership-Fähigkeiten für die Eigen- und Fremdperspektive (s.u.2.1.7 Ermittlung des Leadership-Quotienten (LQ)). Tabelle 4 zeigt die Zuordnung der einzelnen Kompetenzen zu den Zen-Kriterien:

<p><u>Mut</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzungsfähigkeit • Entscheidungsfreude • Tatkraft • Fähigkeit Kontakte zu knüpfen • Fähigkeit Wichtiges von Unwichtigem zu trennen • Fähigkeit in Belastungssituationen die richtige Entscheidung zu treffen • Machtbewusstsein • Fähigkeit abzuschalten • Durchhaltevermögen/ Begonnenes zum Abschluss bringen 	<p><u>Klarheit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Glaubwürdigkeit • Organisationstalent • Überzeugungskraft • Fähigkeit Expertenrat zu nutzen • Gespür für gesellschaftliche Veränderungen • Strategische Fähigkeiten • Gutes Gedächtnis • Fähigkeit komplizierte Sachverhalte einfach darzustellen • Zeitmanagement (z.B. Pünktlichkeit) • Fähigkeit günstige Zufälle zu erkennen und zu nutzen • Diskussionsfreude
<p><u>Menschlichkeit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Geduld • Fähigkeit Gefühle zu beherrschen • Fähigkeit anderen zuzuhören • Zuverlässigkeit • Toleranz anderen Menschen gegenüber • Kooperationsfähigkeit • Fähigkeit andere zu motivieren • Bescheidenheit • Gerechtigkeitssinn • Interesse am Allgemeinwohl • Humor 	<p>Sonstiges</p> <ul style="list-style-type: none"> • Charisma • Ehrgeiz • Bildung • Schauspielerische Fähigkeiten <p>Führungsqualität</p> <ul style="list-style-type: none"> • Führungsqualität

Tabelle 4: Aufteilung der Leadership-Kompetenzen nach der Zen-Lehre

2.1.6 Zielgruppe und Durchführung der Befragung

Der Fragebogen wurde online in der Zeit vom 15. Oktober 2015 bis 6. Dezember 2015 in zwei Sprachen - Deutsch und Englisch - angeboten. Die englische Übersetzung wurde von einer Gruppe

englisch- und deutschsprachiger Studenten vorgenommen, die in Diskussionen und mit nochmaliger Rückübersetzung die Qualität sicherstellten.

Eine große Anzahl der Teilnehmer waren Führungskräfte mit unterschiedlich großer Mitarbeiterverantwortung aus dem breiten Netzwerk der Doktorandin in Deutschland, die ihrerseits den Fragebogen in ihren Netzwerken weiterleiteten. Bei den internationalen Teilnehmern, die in dieser Studie nicht weiter untersucht wurden, kam ein großer Teil aus einer Master-Studentengruppe der FOM Hochschule für Ökonomie und Management Berlin, bei der die Autorin als Dozentin für „Leadership Qualities“ lehrt.

Die Hauptzielgruppe der Befragung für die weitere Auswertung waren alle Führungskräfte und Nichtführungskräfte, die als Herkunftsland Deutschland angegeben hatten (N=303). Neben der Ermittlung und Bewertung des Leadership-Quotienten und der Art der Abweichung zwischen Eigen- und Fremdperspektive über alle Teilnehmer, wurden die Daten nach gruppenspezifische Eigenheiten anhand der demographischen Angaben ausgewertet und untersucht: ob und welche geschlechtsabhängigen Unterschiede es gibt, welche Rolle der Ausbildung zukommt und ob sich der Leadership-Quotient im Kontext von Lebensalter oder Anzahl der Mitarbeiter ändert. Als Kontrollgruppe dienten Nichtführungskräfte. Die Auswertung der Daten erfolgte anonym.

Parallel zu der Fragebogen-Methode wurden die weitergehenden Case Studies mit 11 Teilnehmern durchgeführt. Dabei handelte es sich um erfahrene Führungskräfte, männlich und älter als 50 Jahre. Mit dieser Untergruppe erfolgten weitere Untersuchungen mit persönlichen Interviews und fMRT-Scans. Die Teilnehmer füllten den Fragebogen im Rahmen der fMRT Untersuchung vor Ort in Form einer Papierversion aus. Für diese Gruppe wurde ein weiteres Ordnungskriterium „Kandidatentyp“ hinzugefügt. Die persönlich vor Ort ausgefüllten Fragebögen wurden dem Kandidatentyp „personal“ zugeordnet, für alle anderen erfolgte die Schlüsselung auf „online“.

2.1.7 Ermittlung des Leadership-Quotienten (LQ)

Bei den 40 Fragen je Perspektive (Eigenperspektive und Fremdperspektive) konnte ein Maximum von 420 Punkten und ein Minimum von 60 Punkten erreicht werden (40 Fragen multipliziert mit der Gewichtung von 0, 1 oder 2 multipliziert mit dem Wert der Antwort auf der Skala von 1 bis 7). Die jeweiligen Werte wurden für Eigen- und Fremdperspektive getrennt voneinander ermittelt und addiert.

Mit den Antworten erhielt man die einzelnen Werte für die Eigenperspektive und für die Fremdperspektive und konnte zu allen Fragen die Abweichungen zwischen beiden Perspektiven sehen.

Auf Basis der Einzel-Werte ließen sich „IQ-äquivalente“ Leadership-Quotienten errechnen. Dabei wurden zwei verschiedene Leadership-Quotienten ermittelt - ein Quotient zur Eigenperspektive, ein Quotient zur Fremdperspektive. Die Logik der Berechnung des Intelligenz-Quotienten (s.u.) wurde für die Auswertung und Bestimmung des Leadership-Quotienten übernommen. So wie der Intelligenz-Quotient eine Kenngröße des intellektuellen Leistungsvermögens ist und innerhalb eines bestimmten Bereichs den Vergleich zu Referenzgruppen ermöglicht, macht dies das Konzept eines Leadership-Quotient zum Thema Leadership und ermöglicht hier entsprechende Vergleiche.

Im Gegensatz zum Intelligenz-Quotienten, der objektive Leistungsnachweise misst, basiert der Leadership-Quotient auf der subjektiven Einschätzung durch die eigene Person und ihrer vermuteten Wirkung auf andere. Zudem ist, wie sich in dieser Studie zeigen wird, der LQ-Wert von vielen Faktoren abhängig und ist in seiner Entwicklung stärker von lebensgeschichtlichen Faktoren abhängig als dies beim IQ der Fall ist, für den eine erhebliche, wenn auch nicht ausschließliche genetische Veranlagung angenommen wird (Neubauer, 2005). Wichtiger als der LQ-Wert und die darin angelegte Vergleichbarkeit mit anderen ist jedoch im Einzelfall das durch das Verfahren initiierte Nachdenken über sich selbst in Bezug auf die verschiedenen Kompetenzen, wie man sich selbst sieht und – im Perspektivwechsel - wie man meint von anderen gesehen zu werden, und die darin enthaltene Statusbestimmung und das Aufzeigen von Defiziten wie auch Entwicklungsmöglichkeiten (s.a. 5.2.7 Perspektivwechsel – Eigen- und Fremdperspektive).

Bei den heutigen Tests, die eine IQ-Norm verwenden, wird anhand der Verteilung der Testergebnisse einer hinreichend großen Stichprobe der Normwert unter Annahme einer Normalverteilung der Intelligenz meist durch Normalrangtransformation ermittelt und in eine Skala mit dem Mittelwert 100 und der Standardabweichung 15 umgerechnet. Entsprechend einer Normalverteilung haben rund 68 % der Personen dieser Referenzgruppe einen IQ im sogenannten Mittelbereich zwischen 85 und 115 (Lexikon der Psychologie).

Grundlage für die Berechnung des Leadership-Quotienten war die erzielte Gesamtpunktzahl über alle Fragebögen. Daraus ergibt sich ein Mittelwert von 643.7 (gesamtheitlich über beide Perspektiven) und eine Standardabweichung von 63.0. Nach Aufteilung in Eigen- und Fremdperspektive kann ein an den Intelligenzquotienten angelehnter Leadership-Quotient (LQ) definiert werden.

Der Berechnung je Teilnehmer und Perspektive erfolgte mit der Formel:

$$(\text{Gesamtpunktzahl} - 322) / 2 + 100$$

mit der sich ein Mittelwert von 99.9 bei einer Standardabweichung von 15.7 ergibt und damit fast identisch zum Intelligenzquotienten.

Bei der Aufteilung in die 5 Kompetenzbereiche wurden die Gesamtpunkte je Bereich auf Basis der Berechnungsgrundlage skaliert, um so die Ergebnisse trotz unterschiedlicher Fragenzahl vergleichen zu können (Tabelle 5). Dafür wurde die erreichte Punktzahl in einem Kompetenzbereich auf die maximal erreichbare Punktzahl im Fragebogen (420) hochskaliert. Als Formel ergibt sich daraus:

$$(\text{Punktzahl im Kompetenzbereich} * \text{Faktor} - 322) / 2 + 100$$

Kompetenzbereich	Maximale Punktzahl	Umrechnungsfaktor
Mut	119	3.52
Klarheit	126	3.33
Menschlichkeit	126	3.33
Führungsqualität	14	30
Sonstige	42	10

Tabelle 5: Gewichtung LQ für Mut, Klarheit, Menschlichkeit, Führungsqualität, Sonstige

2.2 Case Studies mittels fMRT

2.2.1 Bedeutung von Case Studies in der Hirnforschung

Es hat Menschen schon immer interessiert, wie man funktioniert und wer man ist. Bereits Platon klassifizierte die Seele des Menschen in drei Teile – Leber, Herz und Gehirn, wobei das Gehirn den Verstand repräsentierte. Dagegen war für Aristoteles das warme Herz das lebensbestimmende Organ, weil das Leben endet, wenn das Herz nicht mehr schlägt. Er konnte sich nicht vorstellen, dass es das kalte Gehirn sein könnte, das keine Reaktionen zeigt. (Illing)

Die strukturierte Zuordnung von Hirnregionen zu bestimmten Funktionen begann im zweiten Drittel des 19. Jahrhunderts in der Medizin anhand von Untersuchungen einzelner Patienten und deren spezifischen Auffälligkeiten. Pierre Paul Broca fand heraus, dass bei Patienten mit schweren Sprachstörungen bzw. Sprachverlust (Aphasie) immer eine bestimmten Hirnregion verletzt war, die er folglich für die Störung und im Umkehrschluss beim Gesunden für das Funktionieren verantwortlich machte (Broca, 1861) Heute wird dieser Bereich auch das Broca-Areal genannt. Nach Brodmann sind dies die Areale 44 und 45. Korbinian Brodmann, Schöpfer der vergleichenden Lokalisationslehre der Großhirnrinde, wie es auf der ihm zu Ehren geschaffenen Web-Seite

heißt (Projektgruppe Korbinian-Brodmann-Museum, 2017), hatte in jahrelanger neurowissenschaftlicher Grundlagenforschung Anfang des 20. Jahrhunderts eine topografische Karte der Großhirnrinde angefertigt. Er teilte die Felder und Areale nach histologischen Kriterien ein und nummerierte sie. Die Brodmann-Areale haben ihre Gültigkeit auch 100 Jahre später nicht verloren (Zilles & Amunts, 2010) und werden heute beispielsweise bei der Analyse von fMRT-Daten genutzt.

Auch für Alois Alzheimer, ein deutscher Psychiater und Pathologe und Zeitgenosse Brodmanns, war die Untersuchung einzelner erkrankter Personen der Ausgangspunkt für die Erforschung von Verhaltensauffälligkeiten und deren Zusammenhang mit Veränderungen des Gehirns. Im Gehirn seiner verstorbenen Patienten Auguste Deter fand er in der Hirnrinde Eiweißablagerungen und große Flächen mit zugrunde gegangenen Nervenzellen und entdeckte 1906 damit eine Form der Demenz, die später als Alzheimer-Erkrankung nach ihm benannt wurde (Alzheimer, 1911).

Als einer der Begründer der Neuropsychologie gilt Alexander Romanowitsch Lurija, der sich während des 2. Weltkriegs auf die Rehabilitation von Hirnverletzten spezialisiert hatte. An vielen Beispielen konnte er insbesondere Aphasien mit der Schädigung einzelner Hirnareale in Verbindung bringen und so neue Erkenntnisse über die Funktionszusammenhänge im Gehirn gewinnen. In seinen Werken wie „Sprache und Bewusstsein“ (Lurija, 1982) oder „Der Mann, dessen Welt in Scherben ging“ (Lurija, 1997) zeigt er auf, wie sich Schädigungen im Gehirn auf die Person und die Persönlichkeit auswirken

Die Neuropsychologin Brenda Milner und der Arzt Wilbur Beecher Scoville konnten mit ihren Studien an „H.M.“, einem Epilepsie-Patienten dem beidseitig ein großer Teil des Hippocampus entfernt wurde, neue Erkenntnisse über das Gedächtnis gewinnen. Sie zeigten, welche Auswirkungen die Entfernung des Hippocampus auf das Gedächtnis hat und dass dieser für die Übertragung von Informationen vom Kurz- ins Langzeitgedächtnis sorgt (Scoville & Milner, 1957). In vielen weiteren Analysen kam Brenda Milner zu wichtige Einsichten, wie komplexe Erinnerungen im Gehirn verarbeitet werden (Milner, Squire & Kandel, 1998).

Diese exemplarischen Beispiele zeigen die große Bedeutung von systematischen Einzelfall-Studien für die Hirnforschung. Auf diese Weise wurden viele grundlegende Einsichten gewonnen wie das Gehirn funktioniert. Einzelne besondere Fälle können so maßgeblich zum Erkenntnisgewinn beitragen.

Single Case Studies spielen auch heute, in Zeiten, in denen man über fMRT Hirnaktivitäten abbilden kann, weiter eine große Rolle. Das PsyCH Journal stellte in seiner Juni Ausgabe 2017 (PsyCH Journal, 2017) bewusst Single Cases in den Fokus und zeigt wie man aus dem Besonderen des Einzelfalls übergreifende Erkenntnisse erzielen kann (Bao, Pöppel et al., 2017). So wurden

z.B. anhand der abstrakten Werke des chinesischen Künstlers Lao Zhu Aktivierungsveränderungen in bestimmter Areale aufgezeigt, wenn sich die Farbe im Bild von Rot auf Grün oder Schwarz ändert (Bao, Yang et al., 2017). In einem anderen Beispiel erlangte ein blinder Patient mit dissoziativer Identitätsstörung das Sehvermögen im Verlauf einer psychotherapeutischen Behandlung zurück. Die Untersuchungen lassen darauf schließen, dass bei psychogener Blindheit visuelle Informationen schon in einer frühen Phase unterdrückt werden (Strasburger & Waldvogel, 2015). Ein anderes Beispiel handelt davon, ob und wie das Gehirn eines Bischofs zwischen verschiedenen Religionen unterscheidet, wenn er betet. Es zeigte sich, dass die Aktivierungsbereiche im Gehirn beim Beten schlafähnlich sind und dass es bei gezielten Fragen viel weniger zwischen Religionen unterscheidet als der Bischof es bewusst erlebt (Silveira et al., 2015).

2.2.2 Case Studies zur Untersuchung von Leadership-Verhalten

Die funktionelle MRT hat in den letzten Jahrzehnten viel Aufsehen erregt und sich als eine wesentliche Methode der kognitionspsychologischen Forschung etabliert (Gazzaniga, 2014; Kandel & Schwartz, 2000; Maderthaner, 2010). In neurologischen und neuropsychologischen Forschungsgebieten konnten wichtige Erkenntnisse über Erkrankungen und deren Verständnis mit Hilfe der bildgebenden Verfahren gewonnen werden. Doch ist die Forschung in den Bereichen Kognition und Emotion streckenweise noch zu explorativ. Die gruppenbezogenen statistischen Auswertungen von individuellen Denkvorgängen und deren intersubjektive Interpretation stehen in der Kritik und sind häufig Gegenstand wissenschaftlicher Diskussionen. Es entwickelte sich ein populärwissenschaftlicher Hype um Neuromarketing, wie z.B. in Martin Lindstrøms Bestseller „Buy-ology“, in dem er über fMRT-Aktivierungen unser Kaufverhalten scheinbar entschlüsselte (Lindstrøm, 2009). Absurde Blüten schlug es auch in BILD, der meistgelesenen Zeitung Deutschlands, die am 6. November 2003 titelte „Bewiesen: Beim Shoppen setzt der Verstand aus“. Darunter der Satz: „Das ist ein Gehirn im Kaufrausch“ und daneben die Abbildung eines Gehirns mit „roten Flecken der Gier“, die Forscher angeblich fanden (Weise & Kessler, 2003). Dagegen hatte etwa Nikos Logothetis in seinem Artikel "What we can do and what we cannot do with fMRI" deutlich gemacht, dass die fMRT lediglich misst, wo das Blut hinfließt (Bold-Effekt), wir aber nicht wissen, was an der anatomischen Stelle genau passiert (Logothetis, 2008).

Im Spannungsfeld von Generalisierungen über Untersuchungen mit einer großen Teilnehmerzahl und Einzelfallstudien hat sich diese Arbeit bewusst für einen Mittelweg entschieden. Mit einer kleinen Teilnehmerzahl (N=11) wurde für diese Doktorarbeit bei einzelnen erfahrenen Führungskräften die Aktivierungen in den Hirnarealen bei verschiedenen, individuellen Leadership-Erleb-

nissen und deren Repräsentation im Gehirn untersucht. Zum einen wurde analysiert, ob es innerhalb einer Person bei ähnlich gelagerten Erlebnissen zu eindeutigen signifikanten Aktivierungsunterschieden von bestimmten Bereichen im Gehirn kommt. In einem zweiten Schritt wurden dann die Probanden untereinander verglichen, ob sich hier gemeinsame Muster feststellen lassen.

Die funktionelle MRT ermöglicht gegenüber anderen Verfahren eine sehr viel bessere Auflösung von Aktivitätsmustern mit lokaler Zuordnung im Gehirn und hat sich in den letzten Jahrzehnten in den Neurowissenschaften in vielen Studien als Methode der Wahl bewährt hat. Sie zeigt sehr genau welche Areale oder Regionen (regions of interest) unter bestimmten psychischen Konstellationen aktiviert sind (Avram et al., 2013). In einer Vielzahl von Untersuchungen wurden Aussagen über die räumliche Konfiguration von Zuständen und die Arbeitsweise des Gehirns erst mit der fMRT möglich (Silveira et al., 2015). Die zeitliche Latenz beim fMRT spielten bei der vorliegenden Arbeit keine Rollen, da es beim Versuchsaufbau nicht um schnelle Reaktionen im (Milli-)Sekundenbereich ging, sondern um das geführte Erinnern von Inhalten, die für entscheidende persönlich erlebte Situationen der Teilnehmer stehen.

Bei den Probanden der fMRT-Untersuchung handelte es sich um erfahrene Führungskräfte älter als 50 Jahre. Es wurde angenommen, dass bei ihnen mit den Jahren und mit der Erfahrung und dem damit verbundenen impliziten Üben, Lernen und Erleben Schritt für Schritt mehr Verknüpfungen und intuitives Wissen im Gehirn vorhanden sind. Mit Leadership-Erlebnissen verbundene Aktivierungen sollten bei solchen Probanden am wahrscheinlichsten auftreten und nachzuweisen sein.

In der konkreten Durchführung folgt die vorliegende Arbeit einem Verfahren, das nach Wissen der Autorin zum ersten Mal von Vedder und Kollegen (2015) erfolgreich eingesetzt wurde, bei der in der Folge Stimuli -> Gehirn als Stimuli nur die internen Vorstellungen der Teilnehmer fungierten, zu denen die Hirnaktivitäten mittels fMRT gemessen wurden. Bereits vorher hatte Piefke, Weiss, Zilles, Markowitsch und Fink (2003) Untersuchungen zum autobiographischen Gedächtnis mittels fMRT durchgeführt, wobei verschiedene Sätze als Stimuli während des Scans genutzt wurden. In beiden Arbeiten wurden zur Vorbereitung der Scans ähnlich wie in dieser Arbeit individuell typische Szenen erfragt und dokumentiert. In der Arbeit von Vedder und Kollegen (2015) erhielten die Teilnehmer über einen kleinen Bildschirm lediglich eine kurze Textanweisung als Trigger, um sich dann die jeweils individuell typischen Bilder (schöne und nicht-schöne) und Situationen (angenehme und unangenehme) vorzustellen und in der vorgegebenen Zeit die internen Bilder „ablaufen“ zu lassen.. Vedder und Kollegen (2015) konnten nachweisen, dass die interne Vorstellung für die Generierung von Aktivitätsunterschieden in bestimmten Hirn-

arealen ausreicht. Als theoretische Grundlage wird angenommen, dass das episodische Gedächtnis (Pöppel & Bao, 2011; Tulving, 2002) die Verschränkungen von impliziten und expliziten Wissens-Frames nutzt und dass innere Vorstellung und äußere Wahrnehmung auf gleichen neuronalen Mechanismen und Areale basieren (Ganis, Thompson & Kosslyn, 2004). Innere Bilder haben zudem den Vorteil, dass sie die sehr persönlichen und individuellen Aspekte einer Situation beinhalten, die bei allgemeintypischen Bildern als externe Stimuli so nicht möglich ist (Vedder et al., 2015). Der erfolgreiche Ansatz von Vedder wurde für diesen Teil der vorliegenden Arbeit übernommen. Als Stimuli für die fMRT Untersuchung dienten dabei interne Vorstellungen von persönlichen für die Leadership relevante Situationen.

Um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse bei der kleinen Fallzahl sicherstellen zu können, wurden formale Kriterien bei der Auswahl der Probanden festgelegt. Diese Kriterien waren: männlich, älter als 50 Jahre, deutschsprachig, Rechtshänder.

Die für die Untersuchung anhand der Kriterien ausgewählten 11 Personen erhielten den gleichen Fragebogen wie alle anderen Teilnehmer der Studie. Er wurde persönlich im Rahmen der fMRT Untersuchung übergeben und beantwortet. Für die fMRT-Untersuchung wurden die Probanden vorab in einem strukturierten Interview von der Autorin zu ihren persönlichen Leadership-Erfahrungen befragt und gebeten, dazu exemplarisch individuell wichtige Erlebnisse in einem vorgegebenen Rahmen, wie im nächsten Abschnitt beschrieben, zu erzählen. Das Erinnern der Erlebnisse wurde dann in den fMRT-Untersuchungen als Stimuli genutzt, um beim imaginativen Nacherleben auftretende Aktivierungsunterschiede im Gehirn zu messen.

Allen Probanden wurde zugesichert, dass sowohl die Inhalte der Interviews, die von der Doktorandin durchgeführt wurden, sowie die Untersuchung, die Aufbereitung der Ergebnisse und die Verwendung der Daten anonymisiert erfolgen und außer der Doktorandin niemand Zugriff auf die persönlichen Daten bekommt.

Entsprechend der Deklaration von Helsinki wurde das Studienvorhaben von der fakultätsinternen Ethikkommission genehmigt¹.

2.2.3 Aufbau und Ablauf der Untersuchung

Ziel der Untersuchung war herauszufinden, ob es signifikante Struktur-Funktionszusammenhänge im Hirn gibt, die in der fMRT in den verschiedenen vorgestellten Situationen eine andere Akti-

¹ Die der Dissertation zugrundeliegende Studie war Teil des Antrags „Neuronale Wertrepräsentation ästhetischer, moralischer und ökonomischer Kognitionsprozesse“, die im Jahr 2016 beantragt und genehmigt wurde.

vierung zeigen. Als Signifikanzlevel wurde für die Auswertung $p < .005$ gewählt. Das Experimentdesign war dabei so gewählt, dass die Kontraste für verschiedene Vergleiche über die einzelnen Parameter genutzt werden konnten.

Die in den persönlichen Vorgesprächen herausgearbeiteten Leadership-Erlebnisse wurden dokumentiert und für die Verwendung bei der Messung der neuronalen Aktivität zusammen mit den Teilnehmern konkretisiert und vereinbart. Es handelte sich immer um persönliche Leadership-Situationen aus der beruflichen und aus der privaten Perspektive, in denen man sich selbst als besonders erfolgreich erlebt hatte oder aber gescheitert war. Als zweites wurden Leadership-Situationen anderer Menschen betrachtet, in denen der Proband den Anderen als besonders positiv oder erfolgreich bzw. negativ oder im Scheitern erlebt hatte, wiederum aufgeteilt in privaten und beruflichen Kontext.

In Summe waren die folgenden Parameter untereinander zu kombinieren

- beruflich vs. privat,
- selbst vs. fremd,
- Erfolg vs. Scheitern.

Für jede mögliche Kombination wurden im Interview 3 Leadership-Situationen erarbeitet (z.B. beruflich, selbst, erfolgreich), die dem theoretischen Rahmen der Studie entsprechend als Teil der Lebensgeschichte und des episodischen Gedächtnisses interpretiert wurden. Aufgabe der Probanden war es, während der Untersuchung die zuvor im Interview erarbeiteten Situationen so intensiv wie möglich mit allen menschlichen Sinnen - fühlen, hören, sehen, schmecken, riechen – zu erinnern und innerlich noch einmal nachzuerleben.

2.2.3.1 Inhaltlicher Ablauf der Untersuchung

Für die fMRT-Untersuchung wurden als Trigger je Probanden individuelle Hinweiswörter vergeben, die sich auf die vorher besprochenen und vereinbarten Situationen bezogen. Die Hinweise wurden in Textform mittels der Software Presentation (Neurobehavioral Systems) in pseudorandomisierter Reihenfolge während der Untersuchung über einen Monitor eingeblendet. Jeder Proband hatte so die Möglichkeit, sich auf die individuellen Denk-Elaborationen vorzubereiten. Die Darstellungen waren zusätzlich mit einer Farbmarkierung versehen (rot = negativ, grün = positiv), um die Assoziationsbildung zu unterstützen. Während der eigentlichen Elaborationsphase wurde dann eine leere Folie gezeigt.

Diese Stimuli wurden inhaltlich mit folgender Systematik aufgebaut:

Beruflicher Kontext:

- 3 Situationen positive Leadership Erlebnisse, in denen man selbst Leader und dabei sehr erfolgreich war und die in sehr positiver Erinnerung sind
- 3 Situationen negativer Leadership Erlebnisse, in denen man selbst Leader war und dabei gescheitert ist und die in sehr negativer Erinnerung sind
- 3 Situationen positiver Leadership Erlebnisse, in denen ein anderer Leader und dabei sehr erfolgreich war und positiv im Sinne eines Vorbilds besetzt ist
- 3 Situationen negativer Leadership Erlebnisse, in denen ein anderer Leader war und dabei gescheitert ist und negativ im Sinne eines „abschreckenden Beispiels“ wirkt.

Privater Kontext:

- 3 Situationen positive Leadership Erlebnisse, in denen man selbst Leader und dabei sehr erfolgreich war und die in sehr positiver Erinnerung sind
- 3 Situationen negativer Leadership Erlebnisse, in denen man selbst Leader war und dabei gescheitert ist und die in sehr negativer Erinnerung sind
- 3 Situationen positiver Leadership Erlebnisse, in denen ein anderer Leader und dabei sehr erfolgreich war und positiv im Sinne eines Vorbilds besetzt ist
- 3 Situationen negativer Leadership Erlebnisse, in denen ein anderer Leader war und dabei gescheitert ist und negativ im Sinne eines „abschreckenden Beispiels“ wirkt.

Zusätzlich wurden 3 Situationen ausgewählt, die im Sinne einer Kontrollbedingung neuronale Standardprozesse im Gehirn anstoßen ohne die situationsspezifischen Phänomene, die im Rahmen der Forschungsfrage betrachtet werden sollen. Da das Gehirn immer aktiv ist, dienen die Kontrollbedingungen als Baseline, um dagegen die spezifische Aktivierungsbereiche der jeweiligen experimentellen Bedingungen zu messen und typische Verarbeitungsbestandteile wie Ablesen der Hinweiswörter, Aufrufen von Assoziationen und visuelle Vorstellung „herauszulöschen“. Als Kontrollbedingungen wurden Vorstellungen von Lebensgewohnheiten genutzt, die unbewusst automatisiert ablaufen und normalerweise wenig emotionale Energie und persönliche Aufmerksamkeit erfordern.

Gewählt wurden

- Zähne putzen
- Duschen
- Entspannt Auto fahren

Bei allen Probanden identisch waren die Control-Folien control-1, control-2, control-3 sowie die Instruktions-, Pausen- und Elaborationsfolien. Die individuellen Daten wurden einheitlich strukturiert und jeder Proband bekam seine persönlichen Situationen anhand von Trigger-Worten als Stimuli mittels Presentation eingespielt analog zur Arbeit von Vedder und Kollegen (2015).

- | | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| • Beruflich, selbst, gut | b-s-good-1, b-s-good-2, b-s-good-3 |
| • Beruflich, fremd, gut | b-f-good-1, b-f-good-2, b-f-good-3 |
| • Beruflich, selbst, schlecht | b-s-bad-1, b-s-bad-2, b-s-bad-3 |
| • Beruflich, fremd, schlecht | b-f-bad-1, b-f-bad-2, b-f-bad-3 |
| • Privat, selbst, gut | p-s-good-1, p-s-good-2, p-s-good-3 |
| • Privat, fremd, gut | p-f-good-1, p-f-good-2, p-f-good-3 |
| • Privat, selbst, schlecht | p-s-bad-1, p-s-bad-2, p-s-bad-3 |
| • Privat, fremd, schlecht | p-f-bad-1, p-f-bad-2, p-f-bad-3 |

2.2.3.2 Zeitliche und räumliche Struktur

Um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse herzustellen, wurden alle Untersuchungen am selben Ort mit demselben fMRT Scanner durchgeführt. Sie fanden immer am späten Abend oder am Wochenende statt, damit die Probanden entspannt an der Untersuchung teilnehmen konnten, um so eine für alle ähnliche Ausgangsbasis zu schaffen.

Die Studie wurde an einem Siemens Skyra mit 3 Tesla im Universitätsklinikum der Ludwig-Maximilians-Universität in Großhadern durchgeführt (Siemens Healthineers).

Je Proband wurde ein Block-Design mit 6 Bedingungen durchgeführt. Pro Block gab es 3 Wiederholungen. Die Reihenfolge der Blöcke und Trigger für die Stimuli in Form der Powerpoint-Seiten war pseudo-randomisiert. Die Trigger wurden auf einem LCD-Bildschirm auf der Kopfseite des Scanners angezeigt. Die Probanden konnten mithilfe eines Spiegels, der an der Kopfspule angebracht war, die Trigger-Folien sehen. Zur Anzeige wurde Presentation v. 17 verwendet (Presentation, Neurobehavioral Systems, USA).

Die funktionellen Scans wurden mittels BOLD-Methode (blood-oxygen level dependent) erhoben mit T2*-gewichteten EPI-Sequenzen (TR = 2500 ms, TE = 30 ms, FA = 75°, 44 axial slices, matrix = 64 x 64, slice thickness = 3.5 mm, in-plane resolution = 3 x 3 mm). Pro Block wurden 80 funktionelle Volumen aufgezeichnet. Dabei war das inter-slice gap = 0 mm, ascending acquisition, FOV = 230 x 230 mm, Die ersten 5 Volumen wurden aufgrund der Feldinhomogenität

nicht in die Berechnungen miteinbezogen. Einen guten Überblick zu den Designprinzipien experimenteller fMRT-Studien geben Amaro Jr und Barker in ihrem Aufsatz von 2006.

Zum Start wurde das anatomische Referenzbild erstellt. Hierfür wurde eine T1-gewichtete MPRAGE Sequenz durchgeführt (TR = 1.9 sek, TE = 2.22 ms, Flip Angle = 9°, 176 sagittale Schichten).

Die Situationen wurden in 6 verschiedenen Sequenzen standardisiert durchlaufen. Nachfolgend ein beispielhafter Ablauf einer Sequenz:

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Instruktions-Folie | (Zeitdauer 10 Sekunden) |
| 2. Trigger: Leadership-Situation b-f-bad-2 | (Zeitdauer 3 Sekunden) |
| 3. Elaboration | (Zeitdauer 22 Sekunden) |
| 4. Pause | (Zeitdauer 7,8 Sekunden) |
| 5. Trigger: Leadership-Situation b-s-good-2 | usw. ... |
| 6. Elaboration | |
| 7. Pause | |
| 8. Trigger: Leadership-Situation b-f-good-2 | |
| 9. Elaboration | |
| 10. Pause | |
| 11. Control-Folie-2 | |
| 12. Elaboration | |
| 13. Trigger: Leadership-Situation b-s-bad-2 | |
| 14. Elaboration | |
| 15. Pause | |

Die ersten drei Durchläufe betrachteten die beruflichen Situationen, die zweiten drei Durchläufe behandelten die privaten Situationen. Die Abfolge berufliche vs. private Situationen war für jeden Proband gleich, allerdings war innerhalb der 6 Durchläufe die Reihenfolge der positiven und negativen sowie der eigenen und fremden Situationen sowie der Kontroll-Folien unterschiedlich, um eine Gewöhnung zu vermeiden.

Der gesamte Ablauf dauerte ca. 40 Minuten je Teilnehmer. Die zeitliche Struktur waren immer Trigger: 3 Sekunden, Elaboration: 22 Sekunden, Pause: 7,8 Sekunden – nächster Trigger. Trigger wurden weder dem Elaborationszeitraum noch dem Pausenbereich zugeordnet und auch nicht weiter ausgewertet.

Nach den gesteuerten Durchläufen mussten die Probanden nach einer akustischen Mitteilung

durch die Versuchsverantwortlichen frei assoziieren:

- 2 Minuten (entspricht 48 Volumes) eine persönliche überaus positive Situation
- 2 Minuten (entspricht 48 Volumes) eine persönliche überaus negative Situation

Diese beiden zusätzlichen Durchläufe waren nicht Gegenstand der Arbeit und wurden nicht ausgewertet.

2.3 Annahmen

Die Grundannahme der Arbeit ist, dass die Fähigkeiten für erfolgreiche Leadership nicht statisch in der Persönlichkeit verwurzelt sind, sondern über Lernen, Training, Empathie, Offenheit, Neugierde und Erfahrung entwickelt werden können. Dies schließt nicht aus, dass überdauernde Persönlichkeitsmerkmale etwa im Sinne der Big Five (Day et al., 2014) mit bestimmten Leadership-Merkmalen korrelieren. Demgegenüber stehen aber zahlreiche Studien und theoretische Konzepte, die anzeigen, dass Leadership sich nicht darin erschöpft und besser als komplexes Geschehen und aus einer prozessorientierten Sicht begriffen werden kann (auch hierzu (Day et al., 2014)). Das Konzept der Authentic Leadership erscheint der Autorin aus ihrer langjährigen persönlichen Erfahrung sehr gut geeignet, um Leadership in seiner Vielfalt zu erfassen und andererseits offen zu sein, für unterschiedliche Ausprägungen dieser Vielfalt (Gardner, Avolio & Walumbwa, 2005; Luthans & Avolio, 2003). Authentic Leadership bildet zusammen mit dem episodischen Gedächtnis und der Theory of Mind das theoretische Fundament dieser Arbeit wie in Abschnitt 1.3 Theoretischer Rahmen ausgeführt.

Die jeweilige Ausprägung der Fähigkeiten lässt sich in der Eigen- und in der erwarteten Fremdperspektive erfassen und über den Perspektivwechsel wird eine vertiefte (und oft vernachlässigte) Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverhalten und dessen Wirkung auf andere initiiert. Entsprechend werden in dieser Studie die Leadership-Fähigkeiten in der gespiegelten Eigen- und Fremdperspektive unter verschiedenen Aspekten untersucht, um daraus Schlussfolgerungen zu ziehen:

- Über die Ergebnisse der internen Auseinandersetzung mit dem Du und dem Ich wird in der Studie Leadership-Qualität gemessen und in ihrem weiteren Kontext analysiert.
- Aus der intensiven und ergänzenden Auseinandersetzung erfahrener Führungskräfte mit eigenen und fremden Erfolgs- und Misserfolgserlebnissen und der Analyse der dabei zugrunde gelegten Wertesysteme und der Messung der Aktivierungen im Gehirn ergeben sich weiterführende Einsichten wie sich Leadership repräsentiert und funktioniert.

Vor Beginn der Studie wurde basierend auf dem theoretischen Rahmen und auf den langjährigen beruflichen Erfahrungen der Autorin dabei von den nachfolgenden Annahmen und Erwartungen ausgegangen:

2.3.1 Annahmen zur Fragebogen-Methode

- Das Fragen nach der erwarteten Einschätzung durch andere (Fremdperspektive) zusätzlich zur Selbsteinschätzung (Eigenperspektive) erfordert eine zusätzliche Reflektion der Leadership-Fähigkeiten im Sinne einer inneren Überprüfung von „Trifft das für mich wirklich zu“. So wird eine stärkere Auseinandersetzung mit der jeweiligen Fähigkeit und deren Wirkung auf andere erreicht (zur Theory of Mind und dem Wechsel des Bezugssystems s.a. Sodian und Kollegen (2007)). Der Perspektivwechsel führt so zu einer zusätzlichen inneren Überprüfung der gemachten Aussagen. Dabei geht es um die subjektive Einschätzung und nicht um objektive „Wahrheit“.
- Das Einnehmen der Position der Fremdperspektive ist für einen Großteil der Teilnehmer ungewohnt und in der Tendenz wird eine Übereinstimmung von Eigen- und Fremdperspektive bei den Antworten im Sinne einer inneren Stimmigkeit angestrebt (Pöppel, 2008). Dennoch wird erwartet, dass es über die verschiedenen Gruppen zu systematischen Abweichungen zwischen Eigen- und Fremdperspektive kommt, die dann ggf. weiter zu analysieren sind.
- Die Leadership-Fähigkeiten sind messbar und lassen sich für die Eigen- und Fremdperspektive in einem Leadership-Quotienten (LQ) analog zum Konzept des Intelligenzquotienten quantifizieren und darstellen. Ausgehend von der Grundannahme der Arbeit, dass Leadership keine statische in der Persönlichkeit verankerte Größe ist (s.o.), wird angenommen:
 - Der LQ ist unabhängig vom Geschlecht (s.a. (Eagly & Johnson, 1990; Taylor & Hood, 2011).)
 - Mit zunehmender Berufs- und Lebenserfahrung steigt der LQ.
 - Der LQ ist dabei unabhängig vom Bildungsabschluss, da die Ausbildungsgänge auf die Vermittlung von explizitem Wissen ausgelegt sind, und weniger auf das für erfolgreiche Leadership erforderliche implizite Wissen.
 - Leadership-Qualität lässt sich durch gezielte Programme erlernen und verbessern.

2.3.2 Annahmen zur fMRT-Analyse der Aktivierungsunterschiede

Für die fMRT-Untersuchungen der erfahrenen Führungskräfte zur Repräsentation von führungsrelevanten Erlebnissen im Gehirn wird zusätzlich angenommen:

- Leadership ist ein sehr vielfältiges, komplexes Thema, das bei verschiedenen Personen im Gehirn sehr unterschiedlich repräsentiert ist und unterschiedliche Bereiche im Gehirn aktiviert.
- Auf Grund dieser Komplexität wird erwartet, dass *zwischen den teilnehmenden Personen* für die untersuchten Pole Erfolg vs. Scheitern, eigene vs. fremde und private vs. berufliche Erlebnisse *keine* eindeutigen allgemeingültigen Muster nachweisbar sind und es in dem Sinn auch kein Leadership-Areal oder spezifisches neuronales Netzwerk gibt. Zudem zielt das hier verwendete Untersuchungsdesign mit autobiografischen Erinnerungsepisoden auf eine homogene Gruppe erfolgreicher Führungskräfte. Zwar gibt es Hinweise für schwächere Effekte bei Personen mit höherem sozioökonomischen Status (Muscatell et al., 2012), aufgrund der homogenen Auswahl der Teilnehmer ist aber anzunehmen, dass diese Effekte hier nicht auftreten bzw. die Aktivierungsunterschiede verhältnismäßig gering ausfallen.
- Die Theory of Mind behandelt die Fähigkeit, sich in die Bewusstseinsvorgänge anderer Personen hineinzusetzen (z.B. Gefühle, Erwartungen) und deren Handlungsgründe zu erschließen (Förstl, 2007a) und sollte daher auch in Führungssituationen eine Rolle spielen. Da jeweils das *persönliche Wertesystem* angesprochen war, werden der Theory of Mind folgend, *Aktivierungen erwartet* im dorsolateralen präfrontalen Cortex (Brodmann Areal 9) und/oder in der temporo-parietalen Kreuzung (Brodmann Areal 40). Das Brodmann Areal 9 spielt eine wesentliche Rolle in der Bewertung und Auswertung sozialer Beobachtungen (Carter, Bowling, Reeck & Huettel, 2012). Zu ähnlichen Ergebnissen kam die Studie „Neural Correlates of attribution causes to the self, another person and the situation“ (Kestemont et al., 2014). Die Aktivierung der temporo-parietalen Junction wurde in der Studie „Thinking of mental and other representations: The roles of left and right temporo-parietal junction“ (Perner, Aichhorn, Kronbichler, Staffen & Ladurner, 2006) untersucht. Da allerdings bei Daten dieser Arbeit die *Unterschiede in der Aktivierung bei verschiedenen Situationen* im Vordergrund standen, wurde erwartet, dass diese Bereiche in den vorgestellten Situationen *immer aktiv sind und somit grundsätzlich nicht als Unterschied* auffallen. Jedoch wurde angenommen, dass dieses in der Kontrollbedingung – insbesondere bei „*Fremd vs. Kontrolle*“ *sichtbar* wird.
- Für die Vorgänge *innerhalb* einer Person wird dabei angenommen:
 - Innerhalb einer Person werden bei der Vorstellung von Leadership-Erlebnissen für die *eigenen und für andere Personen* gleiche Bereiche im Gehirn aktiv und damit *wenig oder keine* unterschiedlichen Aktivierungen erwartet, da auf Basis der Interviews bei den etablierten Führungskräften mit dem Erfahrungshintergrund in Leadership-Situationen die Perspektiven fremd vs. selbst nicht so ausgeprägt sind, und es ein Zeichen

von Führungsqualität ist, genau diesen Unterschied nicht zu machen.

- Innerhalb einer Person sind bei der Vorstellung von *positiven und negativen Führungserlebnissen* (Erfolg und Scheitern) die gleichen Bereiche im Gehirn aktiv und es sind *keine* Aktivierungsunterschiede zu erwarten, da gute Führungsqualität valenzunabhängig ist und nicht im Nachhinein auf der Basis der Ergebnisse positiv oder negativ interpretiert wird.
- Innerhalb einer Person werden bei der Vorstellung von *beruflichen und privaten Leadership-Erlebnissen* möglicherweise andere Bereiche aktiviert, die sich dann *in kleineren Aktivierungsunterschieden* zeigen könnten. Trotz aller Professionalität könnten sich wesentlichen Prägungen im privaten Kontext anders darstellen als im beruflichen Kontext und andere hormongesteuerte Bindungsqualitäten und biologisch chemische Mechanismen vorliegen. Auch wird Führungsqualität im privaten Bereich anders ausgelebt als im beruflichen Kontext mit anderen psychologischen Schwerpunkten.

2.3.3 Annahmen zu den Zen-Kriterien, Wertesystemen und Interviews

Im Rahmen der Arbeit bilden die Zen-Kompetenzen für erfolgreiche Führung den zentralen Rahmen, um Fragebogen-Methode und Case Studies zu verbinden (s.o. Grafik 1). Zusammen mit den Ergebnissen der Interviews und insbesondere der dabei aufgezeigten Wertesysteme und deren Beziehung zu den Zen-Kompetenzen bilden sie die innere personelle Grundlage für Führungsverhalten. Hierbei wird angenommen:

- Konzepte aus der Zen-Lehre zur Führungsqualität und die beschriebenen Ergänzungen sind auf heutige Leadership-Anforderungen anwendbar und können gezielte Impulse für die westlichen Leadership-Konzepte geben (dazu auch Rowley und Ulrich (2016)).
- Mut, Klarheit und Menschlichkeit unterscheiden sich bei den verschiedenen Gruppen und entwickeln sich unterschiedlich.
- Mit den Zen-Kriterien ergeben sich weitere Analyse-Möglichkeiten für zusätzliche differenzierte Betrachtungen. Sie bieten eine Basis für gezielte Trainingsmodule zur Steigerung der Leadership-Qualität.
- Aus den Interviews mit den Teilnehmern an den Case Studies zu persönlichen und fremden Erlebnissen des Erfolgs und des Scheiterns als Führungskraft lassen sich die zugrundeliegende Werte der Führungskräfte analysieren.
- Diese Werte lassen sich an Hand der Auswahl der Situationen, der Bewertung und der Argumentation der Gründe in unterschiedliche Wertesysteme clustern.

- Die verschiedenen Wertesysteme bedingen einen unterschiedlichen Umgang (und entsprechend unterschiedliche persönliche Herausforderungen) mit den Zen-Kompetenzen Mut, Klarheit und Menschlichkeit.

3. Analyse der Ergebnisse der Fragebogen-Erhebung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Fragebogen-Methode im Detail dargestellt. Zunächst erfolgt in Abschnitt 4.1 die Aufschlüsselung der Teilnehmer nach den demographischen Variablen bzw. Ordnungskriterien. In den Abschnitten 4.3 bis 4.8 erfolgt dann die Detailbetrachtung mit den Vergleichen über die verschiedenen (Unter-) Gruppen. Der Auswertung nach den Ordnungskriterien erfolgt zuerst über alle Teilnehmer und dann aufgeschlüsselt nach Führungskräften und Nichtführungskräften je Untergruppe. Betrachtet werden jeweils die LQ-Werte in der Eigen- und Fremdperspektive (als Mittelwerte über alle Teilnehmer einer Gruppe), die Verteilung der LQ-Werte sowie die Verteilung der abweichenden bzw. übereinstimmenden Antworten. Zusätzlich werden auffallende Unterschiede bei der Beantwortung zu einzelnen Führungskompetenzen aufgezeigt. Die Abbildung der LQ-Werten für eine Gruppe erfolgt als Säulendiagramm. Der vertikale schwarze Balken in den Säulen zeigt die jeweilige Streuung der Ergebnisse innerhalb einer Gruppe an.

Angesichts der Komplexität des Themas Leadership erfolgt die Betrachtung in den Abschnitten 4.3 bis 4.8 zunächst deskriptiv mit Fokus auf die Ergebnisse innerhalb der Studie. Im Abschnitt 4.9 werden die Ergebnisse der statischen Auswertung mittels einfache Varianzanalyse (ANOVA) dargestellt. Im Kapitel 6 erfolgt dann die Diskussion der Ergebnisse unter Einbezug der Ergebnisse von anderen Leadership-Studien.

3.1 Aufschlüsselung der Teilnehmer

Insgesamt nahmen 394 Personen an der Befragung teil, wovon 2 Personen den Fragebogen unvollständig ausfüllten und nicht weiter berücksichtigt wurden. Von den verbleibenden 392 Teilnehmern waren 303 mit deutscher Herkunft, die die Zielgruppe für die weitere Auswertung bildeten. Darin enthalten sind auch die 11 Teilnehmer der Case Studies, die an den Interviews und den fMRT Untersuchungen teilnahmen.

Es nahmen, wie Abbildung 1 zeigt 89 Personen mit anderer Herkunft teil (40 aus Osteuropa und Russland, 28 aus Süd- und Westeuropa, 10 aus dem mittleren Osten und 11 aus anderen Teilen der Welt). Die internationalen Daten wurden nicht ausgewertet und werden in dieser Doktorarbeit nicht behandelt, stehen aber für weitere Arbeiten in Bezug auf andere Länder und Kulturkreise zur Verfügung, um Leadership-Quotienten in unterschiedlichen Sprach- und Kulturräumen zu untersuchen.

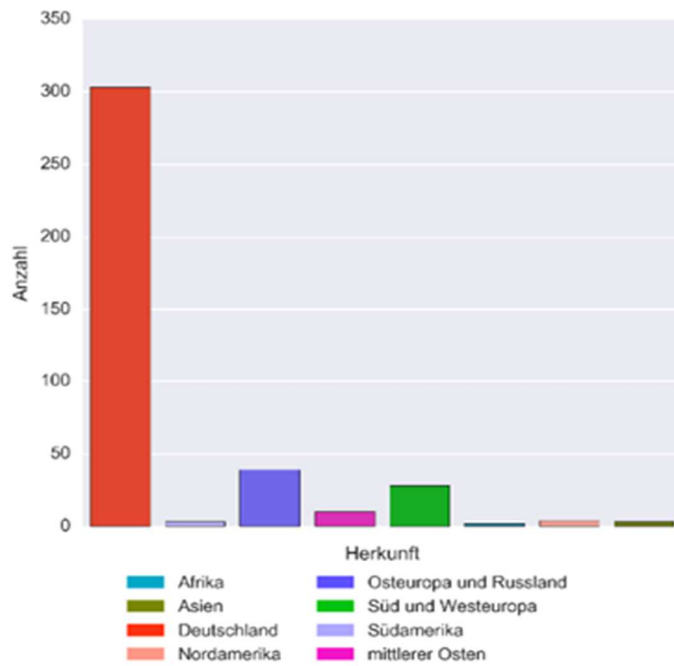


Abbildung 1: Aufschlüsselung nach Herkunft

Die nachfolgenden Auswertungen beziehen sich auf die 303 Teilnehmer aus Deutschland. Wie Abbildung 2 zeigt, waren davon 70,6% bzw. 214 Teilnehmer männlich und 29,4% bzw. 89 Teilnehmerinnen weiblich.

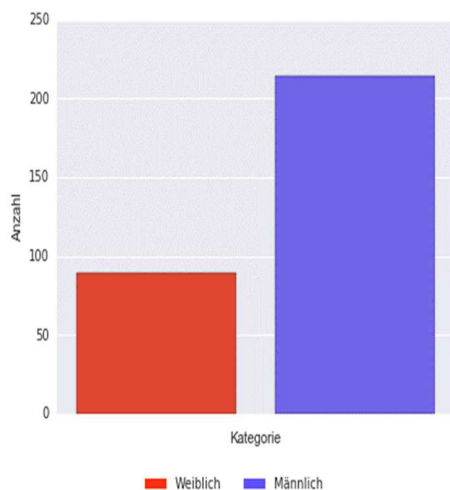


Abbildung 2: Aufschlüsselung Teilnehmer Deutschland nach Geschlecht

Abbildung 3 zeigt, dass mit 249 Personen (83%) der größte Teil der Teilnehmer eine Führungsposition innehatte. 54 Personen (17%) waren als Vergleichsgruppe innerhalb Deutschlands keine Führungskräfte. Die Teilnehmer konnten sich im Fragebogen selbst der Gruppe der Führungskräfte zuordnen, auch wenn sie bei Anzahl der Mitarbeiter 0 angegeben hatten. Von den 249 Führungskräften war dies bei 3 Teilnehmern der Fall, die anderen 246 Teilnehmer hatten direkte Mitarbeiterverantwortung.

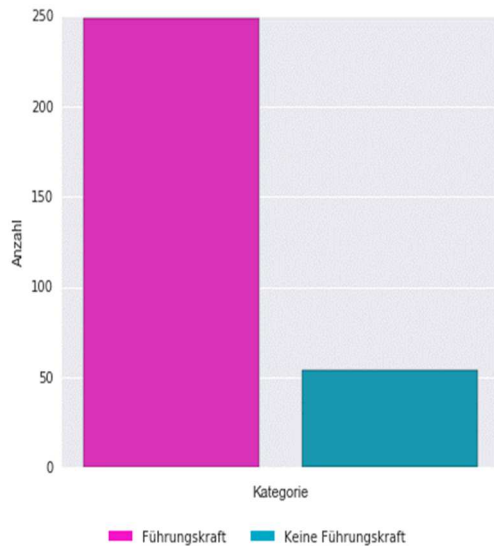


Abbildung 3: Aufschlüsselung Teilnehmer Deutschland nach Führungsposition

Abbildung 4 zeigt die Aufschlüsselung nach dem Alter. Teilnehmer mit einem Alter von 50 und mehr Jahren waren mit 42,2% oder 128 Personen stark vertreten. 107 Teilnehmer bzw. 35% waren im Alter zwischen 40 – 49 Jahren. Deutlich kleiner war mit 53 Teilnehmern (17,5%) der Anteil an 30 – 39jährigen und noch kleiner mit 14 Teilnehmern bzw. 5% der Anteil an 20 – 29jährigen. Ein Teilnehmer hatte keine Altersangabe angegeben und wurde bei der Auswertung in Bezug auf die Altersgruppen nicht berücksichtigt.

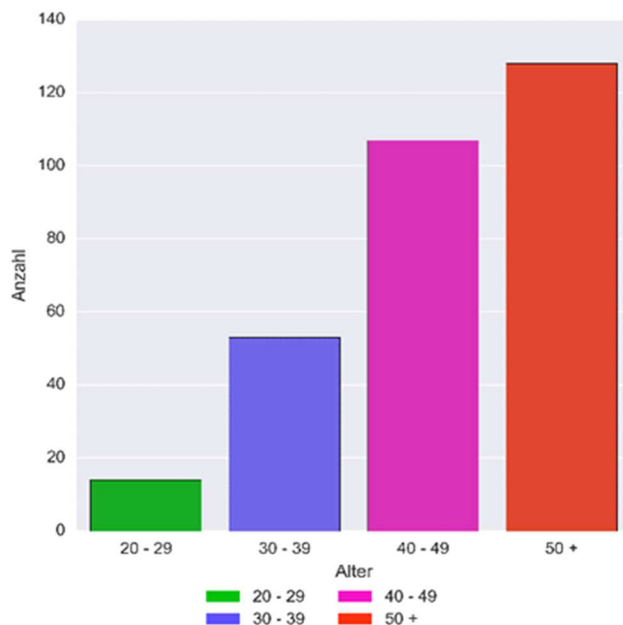


Abbildung 4: Aufschlüsselung Teilnehmer Deutschland nach Alter

Bei den Teilnehmern waren alle Bildungsabschlüsse vertreten (Abbildung 5). 154 Teilnehmer (51%) gaben als höchsten Bildungsabschluss einen Master- oder gleichwertigen Abschluss an.

Bachelor (13%) oder Promotion (13%) waren mit jeweils 40 Teilnehmern vertreten und Abschluss mit (Fach-)Hochschulreife mit 48 Teilnehmern (16%). Den geringsten Anteil mit 21 Teilnehmern (7%) hatte die Gruppe mit Haupt-/Realschulabschluss.

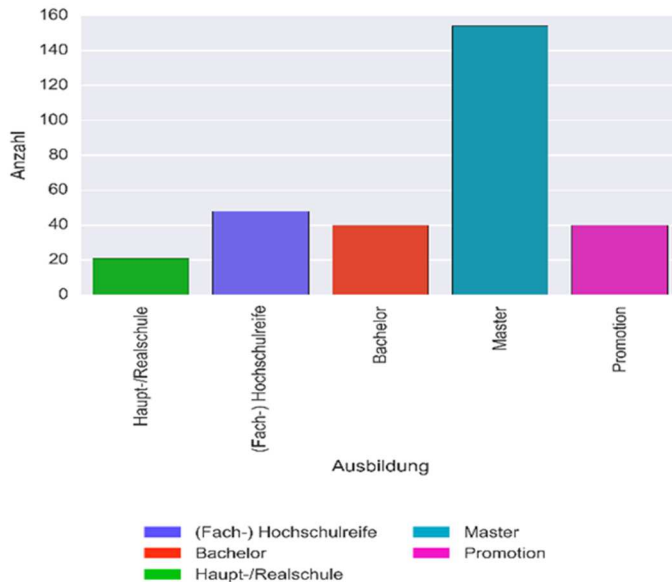


Abbildung 5: Aufschlüsselung Teilnehmer Deutschland nach Bildungsabschluss

Innerhalb der Gruppe der Führungskräfte stellten die Teilnehmer mit mehr als 50 Mitarbeitern den größten Anteil mit 76 erfahrenen Führungskräften (25%) (Abbildung 6). 40 weitere Teilnehmer (13%) hatten 16–50 Mitarbeitern. Nahezu gleichstark vertreten waren die Gruppe mit 6-15 Mitarbeiter (63 Teilnehmer bzw. 21%) und die mit 1-5 Mitarbeiter (67 bzw. 22%). 57 Personen (19%) haben keine Mitarbeiterverantwortung – dies schließt die 3 Führungskräfte ein, die zum Zeitpunkt der Befragung keine direkte Mitarbeiterverantwortung angegeben hatten, sich auf den Fragebogen aber dennoch der Gruppe der Führungskräfte zuordneten.

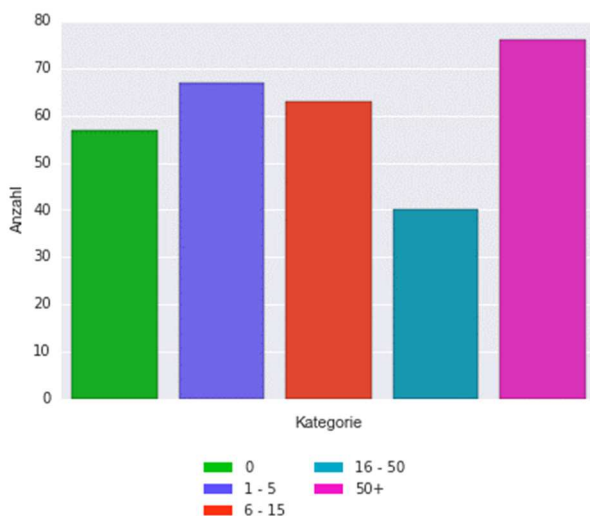


Abbildung 6: Aufschlüsselung Teilnehmer Deutschland nach Anzahl Mitarbeiter

292 Personen aus Deutschland nahmen online an der Befragung teil. Für die 11 Personen, die an den Case Studies mit den Interviews und den fMRT-Untersuchung teilnahmen, wurde vor der fMRT-Untersuchung der Fragebogen persönlich ausgefüllt. Ihnen wurde die Kategorie „personal“ zugeordnet. Alle anderen wurden mit „online“ kategorisiert. Auf eine graphische Darstellung wurde verzichtet, da diese Unterscheidung bei der Auswertung der Fragebogen nicht weiter berücksichtigt wurde.

3.2 Feedback der Teilnehmer

Von den 303 Teilnehmern aus Deutschland an der Befragung gaben über 100 Personen per Mail oder im Gespräch zusätzlich ein persönliches Feedback. Grundtenor der Feedbacks war, dass der Perspektivwechsel von der Eigen- in die Fremdperspektive und damit das Einfühlen in die Sicht der Fernerstehenden (also der Kollegen, Vorgesetzten und unterstellten Mitarbeiter) für viele eine neue und - wie oft formuliert wurde – wichtige Erfahrung war. HR-Prozesse in Unternehmen betrachten über das 360-Grad-Feedback die direkte Sicht der Mitarbeiter, der Peers, des Chefs und die eigene Sicht (Scherin & Sarges, 2002). Dabei wird aber immer nur das explizite Wissen und die direkte Wahrnehmung des anderen befragt. Es ignoriert jedoch die Fähigkeit des Menschen sich selbst in die Position des anderen zu versetzen und den Mut zu haben, sein implizites und intuitives Wissen einzusetzen und zu äußern.

Die zahlreichen Rückmeldungen lassen darauf schließen, dass der Fragebogen inhaltlich treffend ist und die Teilnehmer sich bei der Beantwortung intensiv damit auseinandersetzen. Einige Teilnehmer äußerten den Wunsch die Befragung später auch im eigenen Unternehmen durchzuführen, um so den Perspektivwechsel systematisch zu schulen. Heute – so der Tenor – wird zu stark auf das scheinbar objektive explizite Feedback Wert gelegt und der Umgang mit dem Selbst tritt zu sehr in den Hintergrund. Eine gute Führungskraft, genauso wie ein guter Mitarbeiter, Partner oder Elternteil, sollte die Fähigkeit und den Mut haben, sich dieses implizite, intuitive Wissen bewusst zu machen, zuzulassen und aktiv zu trainieren. Dabei wurde hervorgehoben, wie hilfreich und oft unangenehm es war, über die gestellten Fragen den Perspektivwechsel zu üben. Der Perspektivwechsel schult das Denken, um aus einer ganz anderen Perspektive die Verantwortung für sich selbst und für die anderen übernehmen zu können.

Die Gespräche im Nachgang zeigten ein hohes Interesse an den verschiedenen Facetten von Leadership insbesondere auch zu den Kriterien Mut, Klarheit und Menschlichkeit, ohne dass diese Kategorisierung im Fragebogen explizit zu erkennen war.

In den folgenden Abschnitten werden die Auswertungen nach den Ordnungskriterien (Führungskraftstatus, Geschlecht, Alter, Bildungsabschluss und Anzahl der Mitarbeiter) im Detail dargestellt. Dabei werden jeweils zuerst die Ergebnisse für die gesamte Teilnehmergruppe dargestellt, um dann im nächsten Schritt auf den Führungskräfte-Vergleich zu fokussieren. Angesichts der Vielzahl an Daten wurde der Schwerpunkt auf Ergebnisse gelegt, bei denen sich Abweichungen vom allgemeinen Trend zeigen.

3.3 Ergebnisse LQ nach Führungsverantwortung

Von den insgesamt 303 Teilnehmern aus Deutschland waren 249 Führungskräfte (s.o. Abbildung 3). Wie unterscheidet sich nun deren LQ vom LQ der 54 Nichtführungskräfte?

Insgesamt zeigt sich ein sehr deutlicher Unterschied im LQ der Führungskräfte zu dem der Nichtführungskräfte (Abbildung 7). Der LQ der Führungskräfte lag bei der Eigenperspektive mit 102,4 um 9,8 Punkte über den Werten der Nichtführungskräfte (92,6 Punkte). Bei der Fremdperspektive lagen die Führungskräfte mit einem durchschnittlichen LQ von 102,7 oder 11,1 Punkten noch deutlicher über dem LQ der Nichtführungskräfte.

Der Vergleich innerhalb einer Gruppe zeigt, dass bei Führungskräften die LQ-Werte der erwarteten Fremdeinschätzung mit 0,3 Punkten minimal über den Werten der Selbsteinschätzung liegen

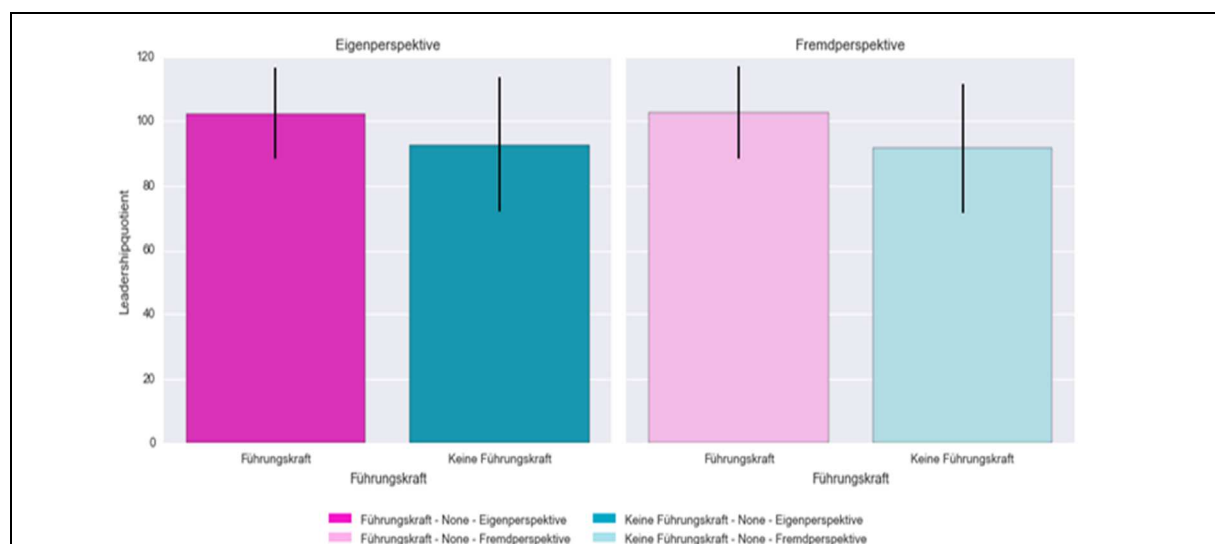
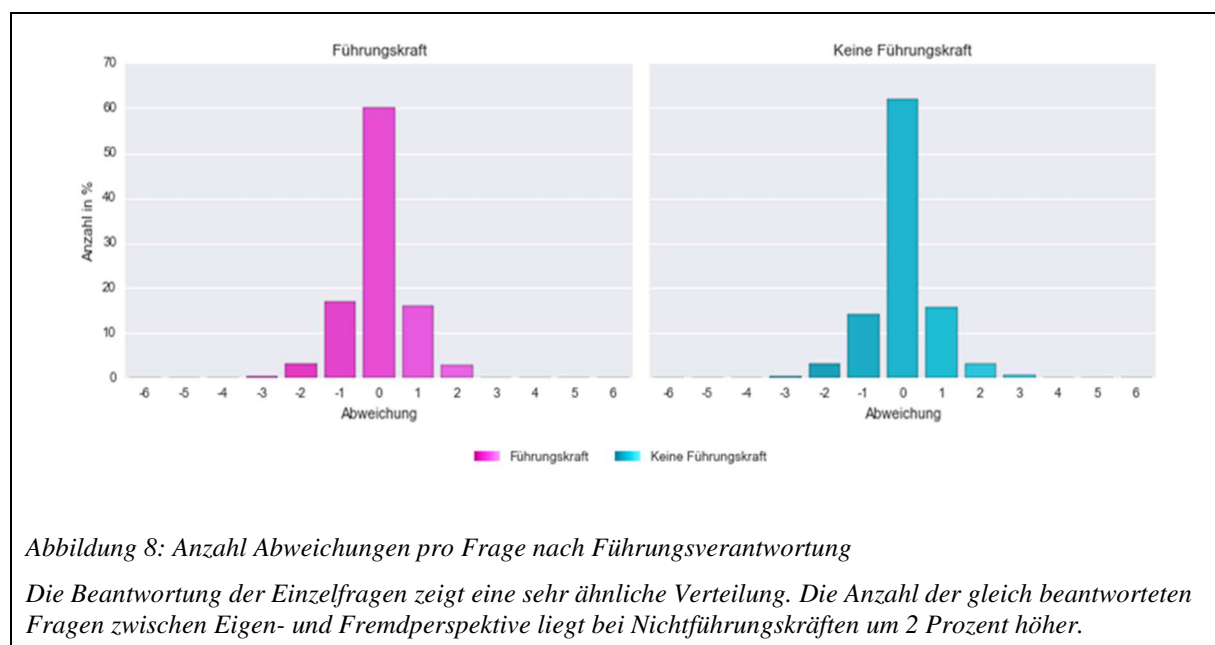


Abbildung 7: Durchschnittlicher LQ nach Führungsverantwortung

Der Unterschied zwischen Führungskräften und Nichtführungskräften ist deutlich. Der LQ von Führungskräften liegt um knapp 10 Punkte bei der Eigenperspektive und über 11 Punkten bei der Fremdperspektive höher. Innerhalb einer Gruppe sind Eigen- und Fremdperspektive ähnlich hoch. Bei Führungskräften liegt die Fremdperspektive um 0,3 Punkte höher als die Eigenperspektive. Bei Nichtführungskräften ist es umgekehrt. Hier liegt die Fremdperspektive um einen Punkt niedriger als die Eigenperspektive.

(Fremdperspektive (FP) > Eigenperspektive (EP)). Bei den Nichtführungskräften ist dies umgekehrt (EP > FP): sie schätzten sich selbst mit 92,6 um 1,0 Punkte höher ein als sie glaubten, dass Fremde sie einschätzen würden (91,6). Die Führungskräfte antworteten meist selbstbewusst, während die Nichtführungskräfte eher Bescheidenheit zeigten. Allerdings gibt es bei deren Bewertung eine größere Streuung.

Die Verteilung der Abweichung zwischen der Einschätzung in der Eigenperspektive und in der Fremdperspektive bei der Beantwortung der Fragen zeigt bei beiden Gruppen eine ähnliche Struktur (Abbildung 8). Nichtführungskräfte hatten lediglich bei 2% mehr Fragen die gleichen Werte bei Fremd- und Eigenperspektive angekreuzt.

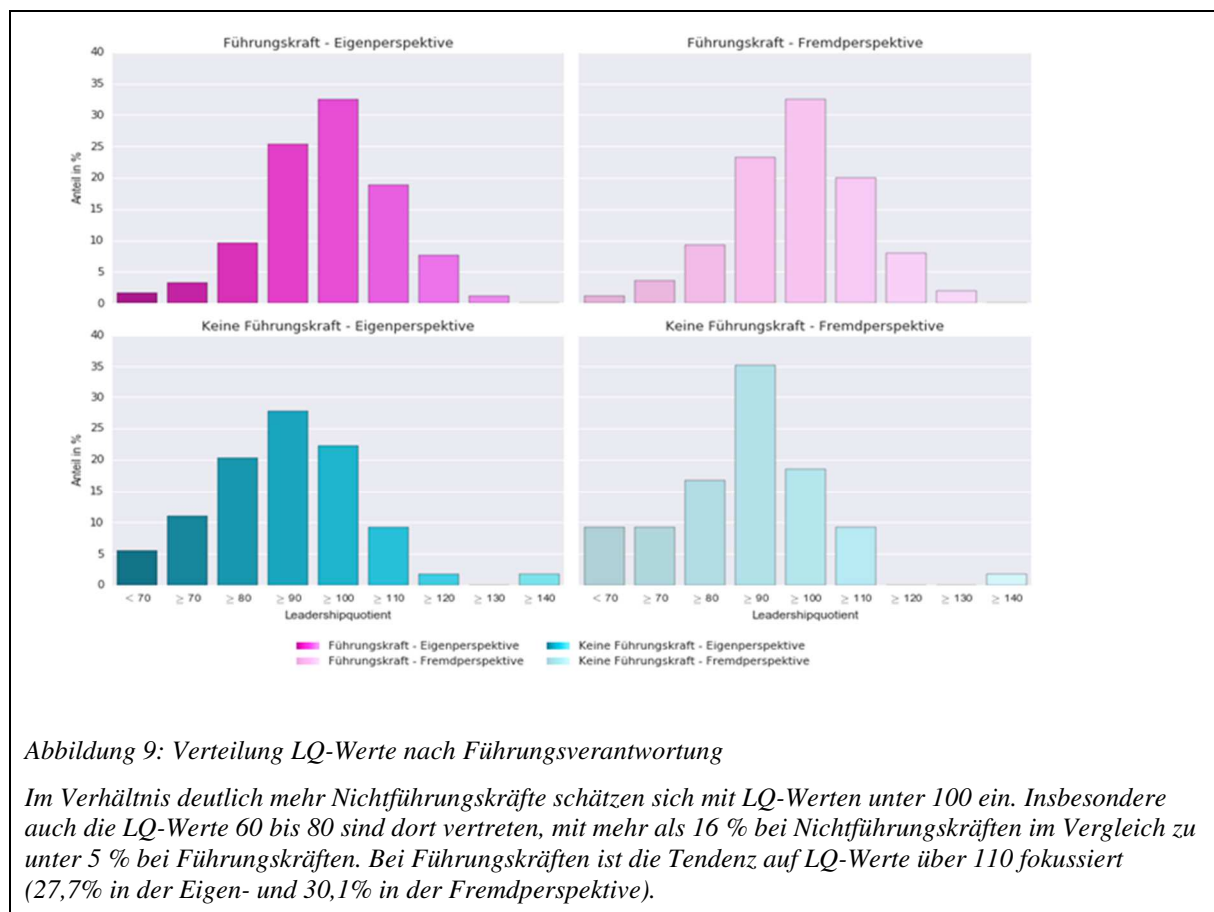


Bei der Verteilung der LQ-Werte gab es dagegen deutliche Unterschiede zwischen den beiden Gruppen. Abbildung 9 zeigt, dass Nichtführungskräfte ihren LQ deutlich niedriger bewerten. Es schätzen sich deutlich mehr Nichtführungskräfte mit LQ-Werten unter 100 ein. Insbesondere sind hier LQ-Werte von 60 bis 80 deutlich stärker vertreten: Mit 16,7% / 18,6% (Eigen-/Fremdperspektive) bei Nichtführungskräften ist der Anteil im Vergleich zu Führungskräften mehr als dreimal so hoch (4,8% in beiden Perspektiven).

Auf der anderen Seite sind die Führungskräfte entsprechend deutlich stärker bei LQ-Werten über 100 vertreten. Der anteilige Prozentsatz beim LQ liegt bei den Werten 100 – 110 für Führungskräfte bei 33% bei der Eigen- und Fremdperspektive gegenüber 23% bei Eigen- bzw. 19% bei Fremdperspektive für Nichtführungskräfte. Noch deutlicher wird es bei den LQ-Werten über 110 Punkten – hier ist der Anteil bei Führungskräften mit 27% bei der Eigen- bzw. 30% bei der Fremd-

perspektive gegenüber einem Anteil von 13% bzw. 11% bei Nichtführungskräften mehr als doppelt so hoch. Nimmt man beide Kategorien zusammen geben sich 60% der Führungskräfte bei der Eigen- bzw. 63% bei der Fremdperspektive einen LQ von 100 und höher während es bei Nichtführungskräften nur 36% bzw. 30% sind.

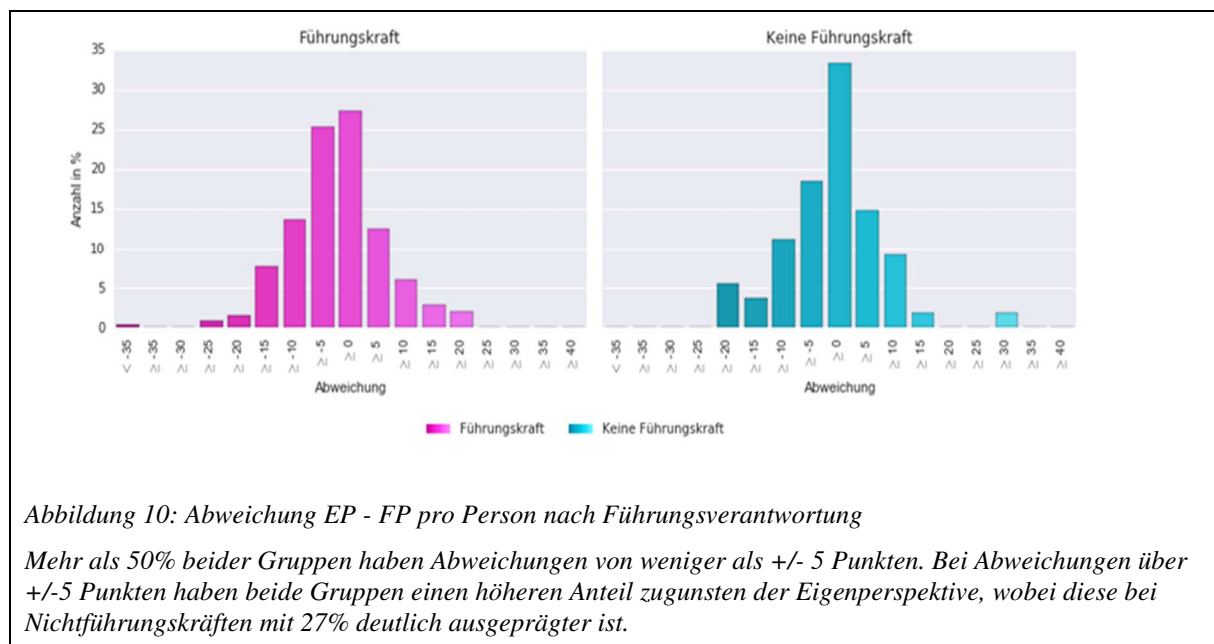
Es gab bei den Nichtführungskräften einen Ausreißer: ein Teilnehmer - männlich, Masterabschluss, über 50 – mit einem LQ von über 140 in beiden Perspektiven. Es wäre interessant gewesen den Teilnehmer in einer Single-Case-Studies näher zu untersuchen, um die Gründe für seine Einschätzung und die Frage, warum er keine Führungskraft geworden ist, näher zu betrachten. Aufgrund der anonymen Erfassung gab es jedoch keine Möglichkeit zu einer tiefergehenden Analyse.



Eine andere interessante Gruppe für weitere Untersuchungen bilden die etwa 15% Führungskräfte, die ihren LQ mit 90 oder niedriger bewerteten. Hier wäre zu betrachten, wie diese ihre Teams führen, wie lange sie die Führungsaufgabe schon ausführen und wie zufrieden sie mit der ihnen aufgetragenen Rolle sind. Die Kluft zwischen zugewiesener Rolle und der Einschätzung ihrer Person in dem Fragebogen könnte ein Indiz dafür sein, dass sich die Personen in ihrer Führungsrolle nicht wohl fühlen und der Hilfestellung bedürfen oder möglicherweise erwägen ihre Führungsrolle aufzugeben. Erfolgen keine Änderungen und gelingt es nicht Rolle und Einschätzung

in Balance zu bringen, müssen die Führungskraft und das Umfeld einschließlich der Mitarbeiter mögliche negative Folgen (er)tragen.

Betrachtet man die Abweichung zwischen Eigenperspektive und Fremdperspektive (Abbildung 10) sieht man, dass Nichtführungskräfte mehr Abweichungen auf der rechten Seite haben (alle Werte ≥ 0 , d.h. EP > FP). Über 61% der Nichtführungskräfte schätzen ihre Führungsqualitäten höher ein als sie glauben, dass es andere tun. Hier könnte sich ein Frustrationspotential verbergen, wenn sich die Personen in ihrer Wahrnehmung nicht ausreichend gewürdigt und damit unterschätzt fühlen, wobei es für die subjektive Befindlichkeit keine Rolle spielt, inwieweit sie mit ihrer Selbsteinschätzung richtigliegen. Es sollte Aufgabe der Vorgesetzten sein, die Leistung und deren Anerkennung ins rechte Lot zu rücken.



Auf der anderen Seite gibt es einen Anteil von fast 10% der Nichtführungskräfte, die glauben, dass andere sie deutlich höher einschätzen, als sie es selbst tun (FP > EP). Mögliche Ursachen für die Differenz könnte sein, dass diese sich stark überschätzt fühlen mit der Gefahr, dass sie sich überfordert fühlen oder wirklich überfordert sind, oder andererseits es sich um sehr bescheidene oder unsichere Charaktere handelt, die ihre Fähigkeiten nicht wahrnehmen wollen oder können. Im letzteren Fall ist zu überlegen, ob und wie durch Förderung das vorhandene Potential aktiviert werden kann.

Bei Führungskräften ist die Differenz in beide Richtungen ziemlich ausgeglichen. Es gibt jedoch auch bei Führungskräften eine Gruppe wie oben bei den Nichtführungskräften, die sich von anderen deutlich „überschätzt“ fühlen. Fast 10% sehen sich mit Werten zwischen 15 bis über 35 Punkten von anderen höher bewertet (FP > EP). Interessant zu betrachten wären die 5 Führungskräfte, die sich in der Fremdeinschätzung mit mehr als 20 Punkten deutlich höher bewerten als sie

es in der Selbsteinschätzung tun. Hier gelten ähnliche Überlegungen wie für die Nichtführungs-kräftegruppe. Auch diese Gruppe könnten Personen sein, die sich in ihrer (Führungs-)Rolle nicht wohl fühlen und sich dort falsch positioniert sehen. Es könnte eine Überforderung vorliegen, mit ständigem Druck den Ansprüchen von außen gerecht zu werden, ohne diese im Selbstbild wirklich erfüllen zu können. Solche Diskrepanz erfordert eine Änderung oder sie erhöht das Potential für Burnout und Scheitern. Gezieltes Coaching oder eine Reduzierung der Aufgaben bis hin zum Wechsel der Umgebung oder Aufgabe der Führungsrolle könnten hier alternative Lösungsmöglichkeiten darstellen.

Nicht zuletzt gibt es auch Führungskräfte, die sich selbst deutlich höher einschätzen als sie glauben, als es andere tun ($EP > FP$). Auch hier gibt es wieder 2 Betrachtungsweisen zur Ursache: eine Selbstüberschätzung, die durch die Wirklichkeit nicht gedeckt wird, jedoch als fehlende Anerkennung durch die anderen wahrgenommen wird, oder es gibt ein „Vermittlungsproblem“, in dem die eigenen Fähigkeiten und Leistungen von der Umwelt nicht entsprechend wahrgenommen und gewürdigt werden. In beiden Fällen scheint eine Hilfestellung erforderlich, um die Perspektiven anzunähern und die Führungskräfte zu unterstützen, um ihre Mitarbeiter und die Umgebung auf ihren gemeinsamen Weg besser mitnehmen und einbeziehen zu können.

Fähigkeiten	Führungskraft		Nichtführungskraft		Abweichung	
	EP	FP	EP	FP	EP	FP
Durchsetzungsfähigkeit	11,25	11,34	10,00	9,89	1,25	1,45
Entscheidungsfreude	11,71	11,42	9,78	9,93	1,93	1,50
Überzeugungskraft	11,16	11,10	10,07	9,81	1,08	1,29
Strategische Fähigkeiten	10,99	10,97	9,15	9,19	1,84	1,79
Motivationsfähigkeit	11,36	11,40	10,30	10,30	1,06	1,10
Machtbewusstsein	9,15	9,80	7,92	7,92	1,23	1,88
Tatkraft	11,56	11,85	10,33	10,70	1,22	1,14
Führungsqualität	11,04	11,20	9,22	9,32	1,81	1,88
Kompliziertes einfach darstellen	11,05	11,04	9,28	9,32	1,77	1,72

Tabelle 6: Fähigkeiten mit deutlich höheren Werten von Führungskräften zu Nichtführungskräften

Mit Unterschieden von 1 bis 2 Punkten liegen Führungskräfte bei vielen der „harten“ Leadership-Fähigkeiten über den Einschätzungen der Nichtführungskräfte, insbesondere bei Entscheidungsfreude, strategischen Fähigkeiten und der Gabe, Kompliziertes einfach darzustellen.

Gibt es bestimmte Fähigkeiten, bei denen sich Führungskräfte in ihrem Antwortverhalten besonders stark von Nichtführungskräften unterscheiden? Ein vertiefter Blick in die Daten zeigt, dass sich Nichtführungskräfte vor allem in den „klassischen Führungsdisziplinen“ schlechter einschätzten als Führungskräfte (Tabelle 6).

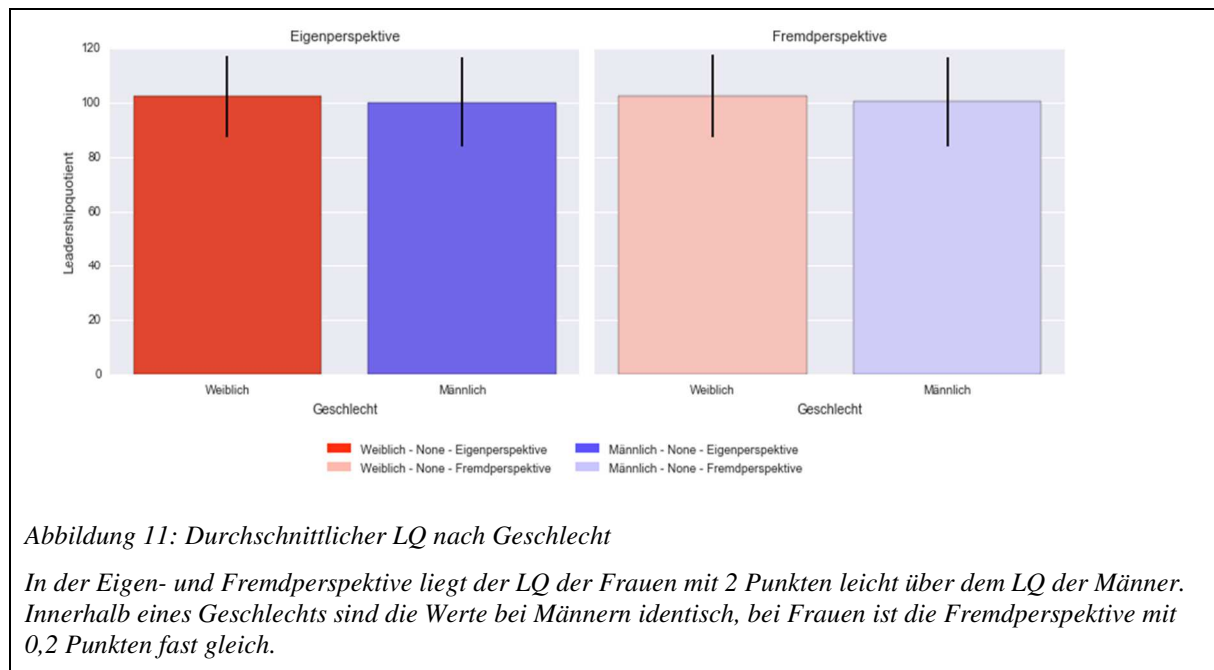
Ganz anders sieht es bei Fähigkeiten wie Geduld, Toleranz, Bescheidenheit und den Fähigkeiten zu kooperieren, Zuhören und Abschalten zu können aus. Die Nichtführungskräfte schätzen sich hier mit höheren Bewertungen ein als Führungskräfte. Fast identisch liegen bei Führungskräften wie Nichtführungskräften die Mittelwerte für Gerechtigkeitssinn, Gedächtnis, Zeitmanagement, Bildung, Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit, Interesse am Allgemeinwohl und Humor.

Die Detailergebnisse zeigen, dass mit den Fragebogen deutliche Unterschiede zwischen Führungskräften und Nichtführungskräften sichtbar werden. Dabei liegen die Unterschiede vor allem in den klassischen Führungsdisziplinen. Das heißt aber nicht, dass die anderen Disziplinen für die Führung nicht wichtig sind. Viel mehr zeigt es, dass sich die Unterschiede in den klassischen Disziplinen manifestieren, während die anderen Fähigkeiten komplementär sind. Es ist zu fragen, ob manche der Fähigkeiten mit der Rolle und mit den Aufgaben wachsen. Der Leadership-Quotient kann als Wegweiser dienen für zukünftige Führungskräfte und aufzeigen an welchen Kompetenzen sie noch arbeiten und sich ggf. weiterbilden sollten.

3.4 Ergebnisse LQ nach Geschlecht

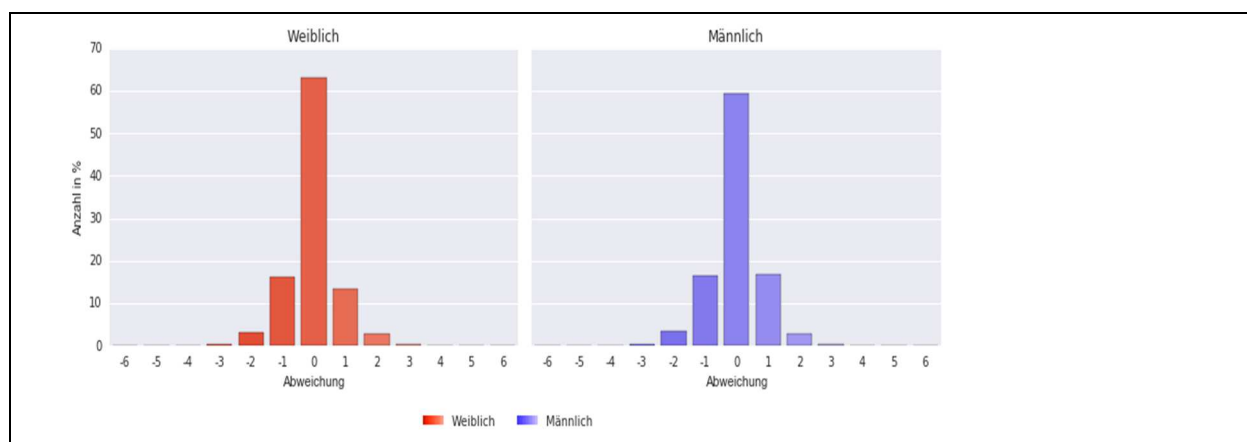
3.4.1 Ergebnisse LQ nach Geschlecht – alle Teilnehmer

Welche Unterschiede gibt es zwischen den Geschlechtern? Wie sehen sie sich in Bezug auf ihre jeweiligen Leadership-Fähigkeiten?



In der Auswertung in Abbildung 11 sieht man, dass die 89 Teilnehmerinnen und 214 Teilnehmer im Mittelwert ähnliche Bewertungen über ihre Leadership-Fähigkeiten abgegeben hatten, wobei im Durchschnitt Frauen ihren LQ um 2 Punkte höher einschätzten als Männer. In der Fremdperspektive sehen sich die Frauen minimal stärker als in der Eigenperspektive (0,2 Punkte), bei Männern ist der LQ für die Eigen- und Fremdperspektive identisch.

Betrachtet man die Abweichungen bei einzelnen Fragen (), zeigt sich, dass Männer etwas differenzierter als Frauen unterscheiden bei den Bewertungen zwischen Eigen- und Fremdperspektive. Sie geben bei 41 % der Fragen unterschiedliche Antworten, Frauen nur bei 37 %. Die Verteilung der Abweichungen ist aber ähnlich.



Beim Vergleich der beiden Perspektiven (Abbildung 13) haben mehr als 56% der Frauen nur eine minimale Abweichung zwischen Eigenperspektive und Fremdperspektive (± 5 Punkte). Bei Männern sind es knapp 51%. Nur bei Männern gibt es Abweichungen von mehr als 30 LQ-Punkten in beiden Richtungen.

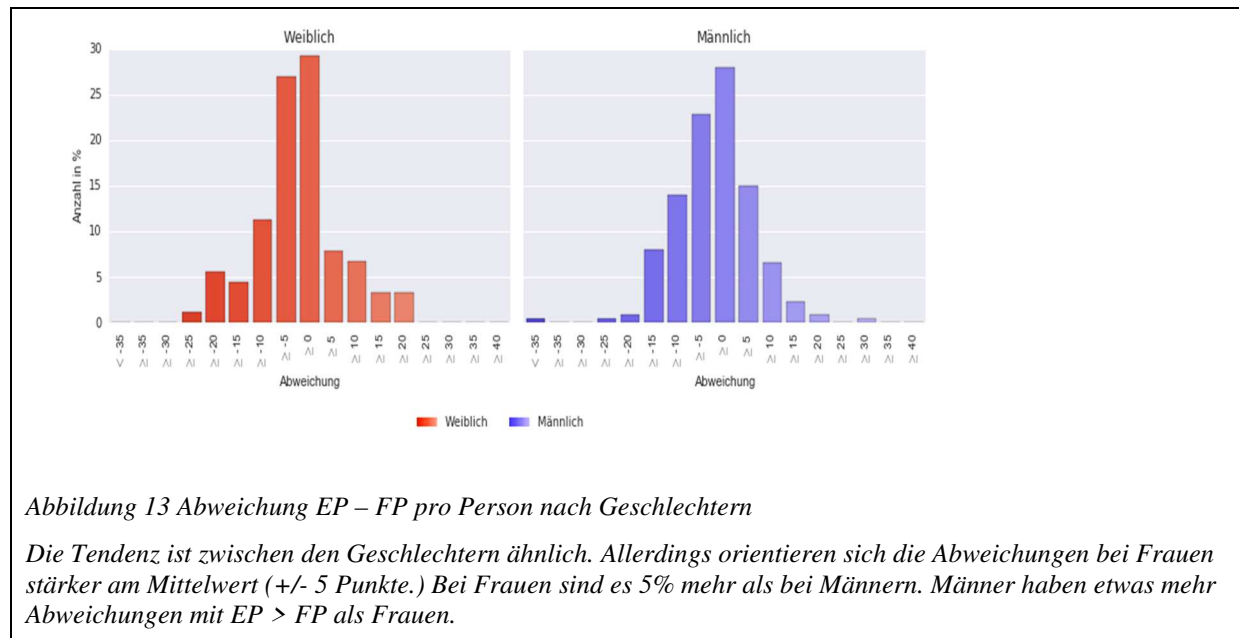
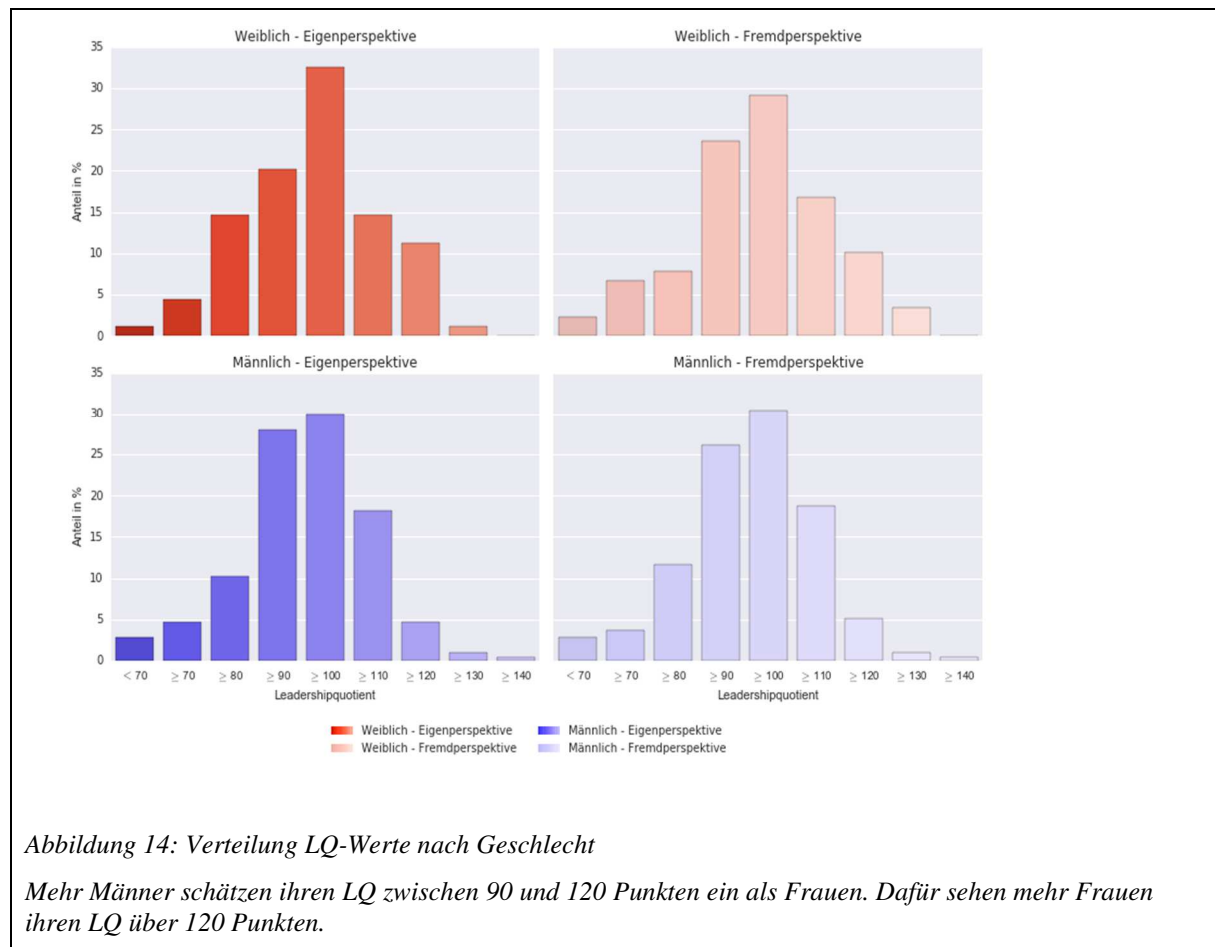


Abbildung 14 zeigt, dass die LQ von Männern mit 76,1% in der Eigen- bzw. 75,3% in der Fremdperspektive zwischen 90 und 120 liegen. Bei Frauen sind es nur 67,4% in der Eigen- bzw. 69,7% in der Fremdperspektive. Dafür kommen bei Frauen 12,3% in der Eigen- und 13,5% in der Fremdperspektive auf einen LQ von 120 und höher. Bei ihren männlichen Kollegen sind es gerade mal 6,1% in der Eigen- bzw. 6,5% in der Fremdperspektive.



Betrachtet man die Antworten zu den einzelnen Items, bewerten sich Frauen bei den meisten Fragen leicht besser als Männer und das sowohl in der Eigen- wie in der Fremdperspektive. Bei den 36 relevanten Fragen gibt es nur 10 Fragen, in denen sich Männer, unabhängig davon ob Führungsrolle oder nicht, höher einschätzen als Frauen, wobei die Unterschiede in den meisten Fällen eher geringfügig sind.

Wie Tabelle 7 zeigt sind dies Geduld, die Fähigkeit in kritischen Situationen die Gefühle zu beherrschen, Entscheidungsfreude, in Belastungssituationen die richtigen Entscheidungen zu treffen, strategische Fähigkeiten, die Fähigkeit abzuschalten, Zeitmanagement, die Fähigkeit Sachverhalte klar darzustellen, Führungsqualität und schauspielerischen Fähigkeiten.

Fähigkeiten bei denen sich Männer besser einschätzen als Frauen	Frauen		Männer		Abweichung	
	EP	FP	EP	FP	EP	FP
Entscheidungsfreude	11,21	11,10	11,43	11,18	-0,22	-0,08
Geduld	3,88	4,46	4,23	4,50	-0,35	-0,04
Gefühle beherrschen	9,60	9,82	10,23	10,57	-0,64	-0,75
Strategische Fähigkeiten	10,36	10,31	10,79	10,79	-0,43	-0,48
Fähigkeit abschalten zu können	4,00	4,03	4,23	4,30	-0,23	-0,26
Zeitmanagement	5,28	5,20	5,57	5,52	-0,29	-0,32
Führungsqualität	10,47	10,55	10,81	11,00	-0,34	-0,45
In Belastungssituationen richtig entscheiden können	11,10	10,98	11,29	11,22	-0,19	-0,25
Schauspielerische Fähigkeiten	4,19	3,82	4,41	4,46	-0,22	-0,65
Kompliziertes einfach darstellen	10,50	10,57	10,84	10,81	-0,34	-0,23

Tabelle 7: Fähigkeiten bei denen sich Männer höher bewerten als Frauen

Männer bewerten sich bei 10 Fähigkeiten höher als Frauen. Die Abweichung ist bei der Fähigkeit Gefühle zu beherrschen mit 0,64 in der Eigen- bzw. 0,75 in der Fremdperspektive am größten.

Demgegenüber zeigt Tabelle 8, wo sich Frauen selbstbewusst einschätzen und bei welchen Fähigkeiten sie sich besser bewerten als es Männer für sich tun. Überraschend zum klassisch erwarteten Rollenbild ist, dass sich Frauen auch in „männlichen Domänen“ der Führung wie etwa bei Tatkraft höher bewerten als die männlichen Teilnehmer.

Fähigkeiten bei denen sich Frauen besser einschätzen als Männer	Frauen		Männer		Abweichung	
	EP	FP	EP	FP	EP	FP
Begonnenes abschließen	11,75	11,89	11,60	11,33	0,16	0,55
Diskussionsfreude	5,31	5,34	4,98	4,93	0,33	0,41
Zuhören können	5,79	5,82	5,53	5,42	0,25	0,40
Organisationstalent	11,78	12,00	11,15	11,25	0,63	0,75
Zuverlässigkeit	12,61	12,66	12,25	12,13	0,35	0,53

Gespür für gesellschaftliche Veränderungen	11,10	10,75	10,26	10,07	0,84	0,68
Kontakte knüpfen	10,56	11,14	10,05	10,81	0,52	0,33
Motivationsfähigkeit	11,37	11,42	11,08	11,11	0,29	0,30
Bescheidenheit	4,85	4,84	4,66	4,54	0,31	0,24
Kooperieren können	11,59	11,38	11,36	11,00	0,38	0,33
Interesse am Allgemeinwohl	11,55	11,48	10,75	10,58	0,80	0,90
Tatkraft	11,89	12,22	11,11	11,40	0,78	0,82
Gerechtigkeitssinn	12,56	12,27	12,25	11,52	0,31	0,75
Ehrgeiz	11,01	11,50	10,50	10,90	0,52	0,60

Tabelle 8: Fähigkeiten bei denen sich Frauen höher bewerten als Männer

Frauen bewerten sich bei 14 Fragen höher als Männer. Bei Interesse am Allgemeinwohl, Tatkraft, Gespür für gesellschaftliche Veränderungen und Organisationstalent sind die Abweichungen mit 0,6 bis 0,9 Punkten am größten.

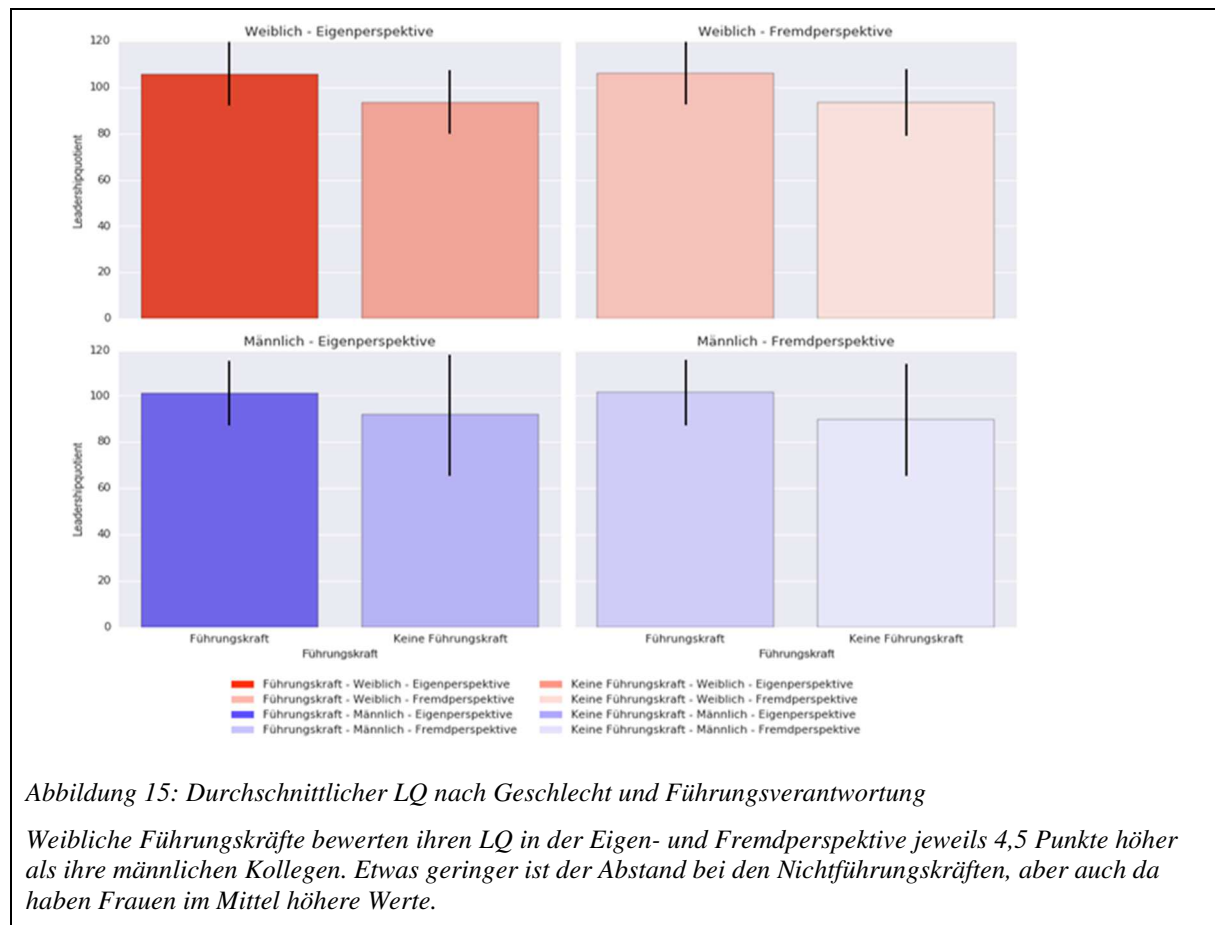
Sehr ähnlich sind bei Männern und Frauen die Werte zu Fragen zur Bildung, Glaubwürdigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Überzeugungskraft, Toleranz, den Fähigkeiten Expertenmeinungen abzuschätzen, Wichtiges von Unwichtigem trennen und günstige Zufälle erkennen können, Machtbewusstsein, Gedächtnis, Charisma und Humor.

3.4.2 Ergebnisse LQ nach Führungskraft und Geschlecht

Wie sehen nun die Ergebnisse der Auswertung für die weiblichen im Vergleich zu den männlichen Führungskräften aus? Es gibt immer noch viel weniger weibliche als männliche Führungskräfte. Obwohl der Anteil weiblicher Führungskräfte laut Untersuchung vom DIW kontinuierlich steigt, lag er im Jahr 2015 in Deutschland bei nur 30% (Holst & Friedrich, 2017). Der Anteil weiblicher Führungskräfte bei dieser Studie lag bei 25%. In dem Buch „Chancengleichheit durch Personalpolitik“ analysieren namhafte Experten aus Wissenschaft und Praxis die vielfältigen Probleme hinsichtlich Geschlechter-(Un)Gleichbehandlung in Führungspositionen und formulieren Lösungsvorschläge (Krell, Ortlieb & Sieben, 2011).

Ist nun der Grund für den hohen Anteil von aktuell 70% männlichen Führungskräften, dass Männer die besseren Chefs sind? Bewerten sich die 62 Chefinnen anders als die 187 Chefs?

Die weiblichen Führungskräfte aus der Befragung schätzen sich sehr selbstbewusst ein (Abbildung 15). Entsprechend verschiebt sich beim Fokus auf Führungskräfte und Geschlecht die Verteilung zugunsten der Frauen. Chefinnen bewerten sich in beiden Perspektiven deutlich besser als ihre Chef-Kollegen. Mit einem durchschnittlichen LQ von 105,8 in der Eigen- und 106,1 in der Fremdperspektive liegen sie 4,5 Punkte über den männlichen Führungskräften. Bei Nichtführungs-kräften sind die Werte der Frauen mit 93,5 in der Eigen- bzw. 93,4 in der Fremdperspektive um 1,8 bzw. 3,6 Punkte über den Männern.



Es gibt zahlreiche Untersuchungen und Literatur zum Thema, ob und wie sich weibliche von männlichen Führungstugenden unterscheiden (s.a. 1.1 Leadership in der wissenschaftlichen Forschung). In dem Beitrag „Wird Führung weiblicher? Warum Krisen nach anderer Führung verlangen“ untersuchen Bark, van Dick und van Quaquebeke von der Goethe-Universität Frankfurt die unterschiedlichen männlich (transformational) und weiblich (kommunal) konnotierten Führungstugenden und betonen die Notwendigkeit weiblicher Führungstugenden insbesondere in Krisenzeiten (Bark, van Dick & van Quaquebeke, 2017). Sabine Sczesny (2003) kommt in ihrer Untersuchung über Selbst- und Fremdwahrnehmung von Führungseigenschaften zu dem Ergebnis, dass bei Frauen der Unterschied zwischen eher weiblichen und eher männlichen Führungseigenschaften nur in der Fremdwahrnehmung relevant ist, während sie sich in der Selbstwahrnehmung

relativ ähnlich einschätzen. Im Abschnitt 5.2.2 Geschlecht werden die Ergebnisse dieser Studie noch einmal mit Bezug auf Diskussionen im amerikanischen Raum betrachtet.

Im Fragebogen der vorliegenden Doktorarbeit sind beide Facetten der Führungsfähigkeiten – die „harten“, eher männlich konnotierten und die „weichen“, eher weiblich konnotierten Führungseigenschaften – enthalten. In Tabelle 9 kommen zu den in Tabelle 8 dargestellten Fähigkeiten (gemessen nach Geschlechtern) weitere hinzu, in denen sich die weiblichen Führungskräfte im Vergleich zu ihren männlichen Chef-Kollegen höher einschätzen. Diese sind insbesondere die „harten“ Leadership-Fähigkeiten Machtbewusstsein, Entscheidungsfreude, Überzeugungskraft, Führungsqualität und die Fähigkeit Kompliziertes einfach darzustellen. Demgegenüber haben die männlichen Führungskräfte bei den eher „weichen“ Fähigkeiten Zuhören und Kooperieren können, Zuverlässigkeit, Bescheidenheit und Interesse am Allgemeinwohl aufgeholt. Bei der Fähigkeit Begonnenes zum Abschluss zu bringen liegen die Werte in der Eigenperspektive minimal über dem Wert der weiblichen Führungskräfte.

Vergleicht man die Daten der männlichen und weiblichen Führungskräfte bei den 36 Fragen dann bleiben lediglich 6 Fähigkeiten (im Männer-Frauen-Vergleich über alle Teilnehmer waren es 10), bei denen sich Männer besser einschätzen als Frauen: Geduld, Abschalten, Gefühle beherrschen, Zeitmanagement, in Belastungssituationen richtig entscheiden und schauspielerische Fähigkeiten. In allen anderen Fähigkeiten bewerten sich weibliche Führungskräfte höher.

Frauen höher als Männer: zusätzliche Fähigkeiten bei Führungskräften	Frauen FK		Männer FK		Abweichung	
	EP	FP	EP	FP	EP	FP
Entscheidungsfreude	11,97	11,77	11,63	11,30	0,34	0,47
Überzeugungskraft	11,26	11,32	11,12	11,03	0,14	0,29
Machtbewusstsein	9,74	10,36	8,96	9,62	0,78	0,74
Führungsqualität	11,29	11,26	10,95	11,18	0,34	0,08
Kompliziertes einfach darstellen	11,29	11,25	10,97	10,98	0,32	0,27

Tabelle 9: Zusätzliche Veränderungen bei weiblichen zu männlichen Führungskräften

Weibliche Führungskräfte bewerten sich in wichtigen Führungseigenschaften besser als ihre männlichen Kollegen. Bei Kompetenzen wie Machtbewusstsein, Entscheidungsfreude, Führungsqualität, der Fähigkeit komplizierte Sachverhalte einfach darstellen zu können und Überzeugungskraft hatten sich im Männer- / Frauen-Vergleich die Männer höher bewertet, wenn Nichtführungskräfte im Vergleich mitberücksichtigt wurden. Das Bild dreht sich, wenn man die Führungskräfte vergleicht.

Deutlich zeigt sich der Unterschied beim Machtbewusstsein (Tabelle 10). Chefinnen sehen sich

in der Eigenperspektive und noch stärker in der Fremdperspektive mit vergleichsweise hohem Machtbewusstsein. Es liegt um über 0,7 Punkte höher als bei männlichen Führungskräften und um etwa 2,5 Punkte höher als Frauen ohne Führungsrolle. Damit spielt Machtbewusstsein bei Frauen in Führungspositionen eine deutlich größere Rolle. Dies kann einerseits heißen, dass um in eine Führungsrolle zu kommen mehr Machtbewusstsein gefordert ist, wie auch umgekehrt, dass mit der Führungsrolle das Machtbewusstsein sich bei Frauen stärker entwickelt als bei Männern.

Fähigkeit Machtbewusstsein	Frauen		Männer		Abweichung	
	EP	FP	EP	FP	EP	FP
Machtbewusstsein FK	9,74	10,36	8,96	9,62	0,78	0,74
Machtbewusstsein NFK	7,31	7,62	8,52	8,22	-1,21	-0,61
Abweichung FK /NFK nach Geschlecht	2,43	2,74	0,44	1,40		

Tabelle 10: Machtbewusstsein im Geschlechter-Vergleich

Unterschiedlich sind die Bewertungen im Vergleich weiblicher und männlicher Führungskräfte und Nichtführungskräfte bei der Frage Machtbewusstsein. Weibliche Führungskräfte bewerten sich deutlich höher als männliche Führungskräfte. Umgekehrt sehen sich männliche Nichtführungskräfte hier deutlich höher als ihre weiblichen Kolleginnen.

Beiden Gruppen gemeinsam ist, dass sie glauben, dass andere sie deutlich machtbewusster einschätzen, als sie es selbst tun. Dies könnte durch die gesellschaftliche Erwartung und die Reputation, die mit einer Führungsrolle einhergeht, bedingt sein. Demgegenüber steht das eigene Erleben der Rolle als Führungskraft, in der Sachzwänge, Zielvorgaben und andere Rahmenbedingungen die Grenzen der Macht setzen und spürbar machen, was von außen nicht immer so wahrgenommen wird. Auffällig ist die sehr niedrige Einschätzung bei den weiblichen Nichtführungskräften. Das Machtbewusstsein bei Männern, egal ob Führungsrolle oder nicht, ist in der Eigenperspektive fast gleich (0,44 Punkte Unterschied) während sich der Unterschied zwischen Chefinnen und Nicht-Chefinnen mehr als verfünffacht (2,43 Punkte). Hier könnte sich ein Grund für die niedrige Quote von Frauen in Führungsrollen in der Gesellschaft widerspiegeln. Frauen in Nichtführungsrollen sehen sich in der Eigen- wie auch in der Fremdperspektive weniger geeignet (oder anders formuliert nur wenige Frauen sehen sich geeignet) und haben nicht den Drang nach mehr Macht im Vergleich zu den männlichen Nichtführungskräften. Es fehlt sozusagen am Mittelbau für die Rekrutierung des weiblichen Führungsnachwuchses, während die Männer bereits in den Startlöchern warten und im Machtbewusstsein fast gleichauf mit ihren männlichen Führungskollegen liegen. Auf dem Weg von Nichtführungskraft zu Führungskraft haben Frauen einen weiteren Weg zurückzulegen.

Um mehr als einen Punkt höher schätzen sich weibliche Führungskräfte bei Gespür für gesellschaftliche Veränderungen und bei Tatkraft ein. Umgekehrt geben sich männliche Führungskräfte eine deutlich höhere Bewertung bei Gefühle beherrschen – kein überraschendes Ergebnis angesichts des traditionellen männlichen Rollenbilds und der damit verbundenen Erziehung: Männer sind analytisch, rational und Gefühle zeigt man nicht.

Fähigkeiten Geschlecht	FK		NFK		FK		NFK	
	weiblich		weiblich		männlich		männlich	
	EP	FP	EP	FP	EP	FP	EP	FP
Entscheidungsfreude	11,97	11,77	9,48	9,56	11,63	11,30	10,07	10,30
Führungsqualität	11,29	11,26	8,59	8,85	10,95	11,18	9,85	9,78
Kompliziertes einfach darstellen	11,29	11,25	8,62	9,00	10,95	10,98	9,93	9,63
Strategische Fähigkeiten	11,03	10,84	8,81	9,11	10,97	11,02	9,48	9,26
Durchsetzungsfähigkeit	11,52	11,74	10,30	10,07	11,17	11,21	9,70	9,70
Überzeugungskraft	11,26	11,32	10,00	9,85	11,12	11,03	10,15	9,78
Tatkraft	12,32	12,48	10,89	11,63	11,30	11,64	9,78	9,78
Motivationsfähigkeit	11,77	11,77	10,44	10,59	11,22	11,27	10,15	10,00
Fähigkeit Kontakte zu knüpfen	10,97	11,44	9,63	10,44	10,13	10,92	9,48	10,00
Charisma	10,10	10,83	8,81	9,63	9,67	10,09	9,69	9,69
Gespür für gesellschaftliche Veränderungen	11,45	11,13	10,30	9,85	10,40	10,13	9,33	9,70
Organisationstalent	12,00	12,32	11,26	11,26	11,28	11,38	10,22	10,37
In Belastungssituationen richtig entscheiden	11,39	11,15	10,44	10,59	11,45	11,38	10,15	10,15
Ehrgeiz	11,19	11,90	10,59	10,59	10,66	11,12	9,33	9,33

Tabelle 11: Unterschiede zwischen Führungskräften und Nichtführungskräften nach Geschlecht

Es gibt viele Kompetenzen, bei denen sich Nichtführungskräfte mindestens einen Punkt niedriger einschätzen als Führungskräfte des gleichen Geschlechts. Hervorgehoben sind jeweils die Fähigkeiten, bei denen der Abstand größer als einen Punkt ist.

Betrachtet man weibliche Führungskräfte zu weiblichen Nichtführungskräften (Tabelle 11) zeigen

sich die größten Abweichungen mit mehr als 2 Punkten bei Machtbewusstsein, Entscheidungsfreude, Führungsqualität und der Fähigkeit Kompliziertes einfach darstellen zu können, und mit mehr als einem Punkt bei strategischen Fähigkeiten, Durchsetzungsfähigkeit, Überzeugungskraft, Gespür für gesellschaftliche Veränderungen, Tatkraft, Motivationsfähigkeit, der Fähigkeit Kontakte zu knüpfen und Charisma.

Vergleicht man männliche Führungskräfte und Nichtführungskräfte fallen die Unterschiede deutlich geringer aus. Es gibt keine Fähigkeit bei der der Abstand mehr als 2 Punkte beträgt. Größer als 1 Punkt ist der Abstand zwischen männlichen Führungskräften und Nichtführungskräften bei „harten“ Führungsfähigkeiten wie Durchsetzungsfähigkeit, Entscheidungsfreude, strategischen Fähigkeiten, Tatkraft, Motivationsfähigkeit, Führungsqualität und der Fähigkeit Kompliziertes einfach darstellen zu können. Mit ebenfalls größer 1 Punkt Unterschied folgen dann bei den Männern noch Organisationstalent, die Fähigkeit in Belastungssituationen richtig zu entscheiden und Ehrgeiz.

Weibliche Nichtführungskräfte schätzen sich in vielen „harten“ Leadership-Qualifikationen im Vergleich deutlich niedriger ein (mit über 2 Punkten) als ihre männlichen Peers. Darüber hinaus schätzen weibliche Nichtführungskräfte auch ihr Charisma niedrig ein. Es bestätigt sich, was schon oben beim Machtbewusstsein deutlich wurde. Bei den „harten“ Qualifikationen ist im Selbstbild der Frauen, die keine Führungskräfte sind, die Kluft zur Führungsrolle größer als bei den Männern, und es fehlt für die Rekrutierung an einem ausreichenden großen Mittelfeld mit hohen Werten bei der Einschätzung in diesem Bereich.

Die unterschiedlichen LQ-Werte zwischen Führungskräften und Nichtführungskräften zeigt sich auch innerhalb der Geschlechtergruppen. Dabei schätzen sich Frauen insgesamt aber etwas besser ein (Abbildung 16). Insbesondere schätzt fast jede 5. weibliche Führungskraft ihren LQ höher als 120 mit einer leicht rechtsschiefen Verteilung vor allem in der Fremdperspektive. Bei Männern ist es nur jeder 16. Chef bzw. knapp 6% bei einer deutlich linksschiefen Verteilung. Es gibt 2% der Chefs, die ihren LQ unter 70 sehen.

Auch bei den weiblichen Nichtführungskräften ist die Selbsteinschätzung bezüglich Ihrer Eignung für Führungsaufgaben im Mittel hoch mit fast 45 % mit einem LQ von 100 oder mehr in der Eigenperspektive gegenüber 26% bei den männliche Nichtführungskräften. Ein erstaunlicher Wert, wenn man bedenkt, dass wie oben ausgeführt, die Einschätzung bei den harten Leadership-Qualifikationen in dieser Gruppe gering ausfällt. Es zeugt von einem großen ungenutzten Potential.

Bei Männern scheint eine Art „natürliche“ Selektion zu erfolgen, wenn viele Nichtführungskräfte sich in ihrer Selbsteinschätzung nicht als Führungskräfte sehen (74% mit $LQ < 100$). Dafür gibt

es auf der anderen Seite einen im Vergleich zu den Frauen größeren Anteil männliche Nichtführungskräften, die sich deutlich in Richtung Führungskraft einschätzen und positionieren. Fast 30% in der Eigen- und 15% in der Fremdperspektive schätzen ihren LQ > 110 ein – wohl die Gruppe,



Abbildung 16: Verteilung LQ-Werte nach Geschlecht und Führungsposition

Bei Frauen liegen sowohl bei Führungskräften wie bei Nichtführungskräften die LQ-Einschätzungen höher als bei den männlichen Kollegen. Die Männer sind in den Randpositionen ($LQ < 70$, $LQ > 140$) stärker vertreten. Bei weiblichen Führungskräften gibt es 18% die ihren LQ über 120 einschätzen, bei männlichen Führungskräften sind es unter 7%.

die schon „mit den Hufen scharrt“ und auf den nächsten Karrieresprung drängt. Bei Frauen ist diese Gruppe mit knapp 4% in der Eigen- bzw. etwas mehr als 7% in der Fremdperspektive deutlich geringer ausgeprägt.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Auswertung nach dem Geschlecht ein sehr gemischtes Ergebnis. Weibliche Führungskräfte haben besonders hohe Werte deutlich über den Werten ihrer männlichen Kollegen. Bei den Nichtführungs Kräften scheinen die Frauen zunächst das größere Potential zu haben mit einem durchschnittlich höherem LQ gegenüber männlichen Nichtführungs Kräften. Sie fallen aber zurück, wenn es um die „harten Leadership-Fähigkeiten“ geht. Ihre Verteilung der LQ-Werte ist mehr auf die Mitte zentriert, während es bei den Männern eine starke Gruppe mit sehr hohen Werten gibt, die sich in der Eigen- wie auch in der Fremdperspektive deutlich zu „Höherem“ berufen fühlt.

Die reale gesellschaftliche Kluft in der Besetzung von Führungspositionen mit Frauen und Männern reflektiert sich im Fragebogen in den Einschätzungen zu den harten Führungsqualifikationen und in der Verteilung der hohen Einschätzungswerte. Dabei ist es nur scheinbar ein Widerspruch das Frauen in Führungspositionen insgesamt höhere Werte und die höchsten Werte bei den harten Fähigkeiten und Machtbewusstsein haben. Diejenigen, die es geschafft haben, mussten den weiteren Weg gehen, um sich gegen die meist männliche und von sich überzeugte Konkurrenz durchzusetzen (die Gruppe männlicher Nichtführungs Kräfte mit Werten größer 110). Dafür waren hohen Kompetenzwerte erforderlich, die sich auch in einer hohen Fremdeinschätzung widerspiegeln (s. dazu auch 5.2.2 Geschlecht)

Bei den weiblichen Nichtführungs Kräften fehlt es bei insgesamt hohem Potential dennoch an einer größeren Anzahl von Frauen, die sich für den nächsten Schritt positionieren (die, die mit den Hufen scharren). Ursachen hierfür können in den gesellschaftlichen Gegebenheiten in Deutschland liegen, in der die Frauenkarriere durch Schwangerschaft und Kindererziehung unterbrochen wird, Männer nach wie vor als Haupternährer gesehen werden und die Frauen immer noch oft die Rolle der Zu-Verdienerinnen übernehmen mit Tätigkeiten und höherem Anteil im Niedriglohnssektor (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016; Handelsblatt vom 20.11.2017, 2017). Wenn es das Ziel ist, mehr Frauen an Führungsrollen heranzuführen, muss hier mit angesetzt werden. Es gilt in der Gesellschaft wie auch in den Betrieben durch geeignete Maßnahmen das Selbstwertgefühl von Frauen in Bezug gerade auf die geforderten harten Fähigkeiten zu stärken und den Frauen entsprechende Stellen auch im Mittelbau anzubieten, die noch nicht direkte Führungspositionen sein müssen, aber wichtige Stationen auf dem Weg dahin darstellen, und in denen solche Qualifikationen trainiert werden können. Nicht zuletzt gilt es, Frauen zu motivieren, solche Positionen auch anzunehmen, um nicht Opfer ihrer eigenen geringen oder

mittelmäßigen Einschätzung im Sinne einer Self-Fulfilling Prophecy zu werden.

3.5 Ergebnisse LQ nach Alter

3.5.1 Ergebnisse LQ nach Alter – alle Teilnehmer

Wie schneiden die unterschiedlichen Altersgruppen ab? Ist Leadership bis zu einem gewissen Grad erlernbar bzw. reifen die Fähigkeiten mit dem Älterwerden und mit der Erfahrung?

Es zeigt sich eine Tendenz, dass mit dem Alter der LQ in beiden Perspektiven ansteigt (Abbildung 17). Der LQ in der Eigenperspektive in der Altersgruppe 20-29 liegt mit einem Wert von 94,2 um 9,3 Punkte niedriger als bei den über 50jährigen (LQ 103,5). In der Fremdperspektive glauben die 20-29jährigen, dass sie um knapp 3 Punkte besser eingeschätzt werden, als sie sich selbst einschätzen. Demgegenüber sehen sich die über 50jährigen in der Fremdperspektive kritischer und bewerten sich 1,2 Punkte niedriger als in der Eigenperspektive. So schrumpft der Abstand der

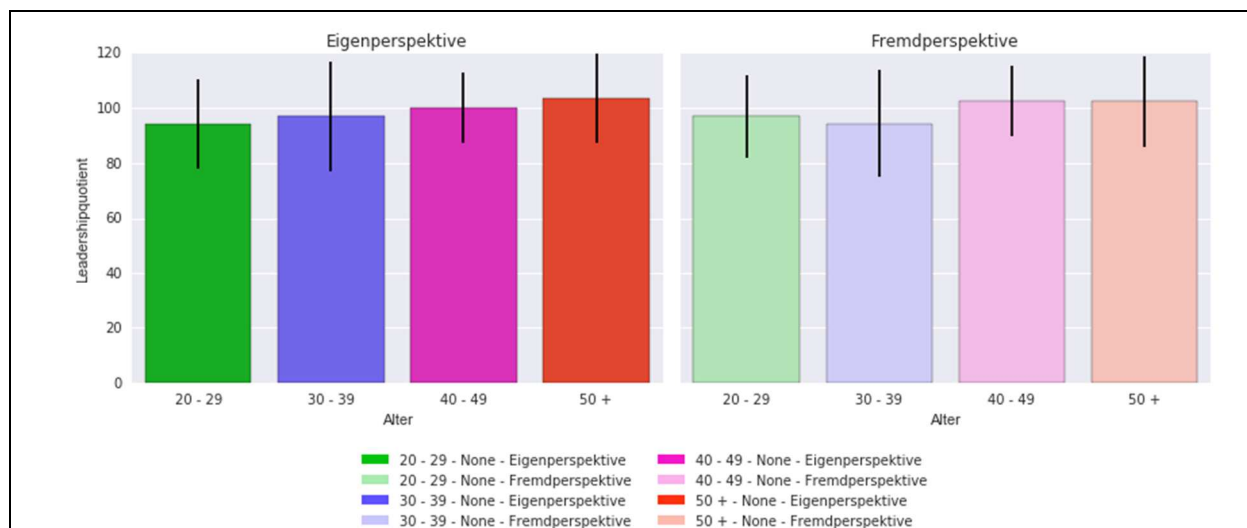


Abbildung 17: Durchschnittlicher LQ nach Alter

Mit dem Alter der Teilnehmer steigt auch der LQ. In der Eigenperspektive ist der Anstieg bei den 303 Teilnehmern kontinuierlich – von 94,2 auf 103,5. Bei der erwarteten Fremdeinschätzung sieht man 2 Phasen. Die erste bis 40 Jahre mit Werten von 94,4 (30-39 Jahre) bis 97 (20-29 Jahre), und ab 40 Jahren mit Werten etwas über 102. Das zeigt deutlich, dass Leadership Kompetenzen im Berufsleben und mit der Lebenserfahrung erworben werden können.

LQ-Werte der über 50jährigen zu den 20-29jährigen in der Fremdperspektive auf 5,3 Punkte. Am kritischsten sieht sich die Altersgruppe zwischen 30-39, bei denen der Wert in der Fremdperspektive um 2,6 Punkte unter dem der 20-29-jährigen liegt. Das mag daran liegen, dass es nach der Euphorie des Berufseinstiegs in dieser Phase zu einer Reflektion kommt, bei der Ernüchterung, das Spüren der eigenen Grenzen und der Konkurrenz durch andere in der Fremdperspektive stär-

ker wahrgenommen werden. In der Phase 40-49 Jahre zeugt ein deutlicher Anstieg in der Bewertung von der erfolgten Adaption und bleibt dann bei den über 50jährigen gleich bzw. sinkt nur geringfügig. Beim Vergleich Alter und Führungskraft im Abschnitt 3.5.2 Ergebnisse LQ nach Führungskraft und Alter wird deutlich werden, da dieser Verlauf insbesondere Nichtführungskräfte betrifft. In Summe zeigen die Ergebnisse zwei Phasen in der beruflichen Entwicklung – die erste vom Start bis zum Alter von 40 Jahren und die zweite Phase ab 40 bis zum Ruhestand.

Bei den Abweichungen zwischen Eigen- und Fremdperspektive zeigt sich ein differenziertes Bild (Abbildung 18). 62% der 40-49jährigen schätzen sich in der Fremdperspektive höher ein als in der Eigenperspektive. Umgekehrt ist es bei den Gruppen der 30-39jährigen und der über 50jährigen. Hier schätzen über 60% der Teilnehmer ihre Leadership-Qualität in der Eigenperspektive höher ein als sie glauben, wie andere sie einschätzen. Die zahlenmäßig kleinste Teilnehmergruppe der 20-29jährigen hat die deutlichsten Abweichungen zwischen Eigen- und Fremdperspektive. Bei nur 21% der Teilnehmer sind die Abweichungen in der Eigen- und der Fremdperspektive im Bereich ± 5 Punkte - wohl auch bedingt dadurch, dass in dieser Phase noch mehr Selbstfindung stattfindet. Die späteren Phasen zeigen dann eine starke Zentrierung auf den Bereich von ± 5

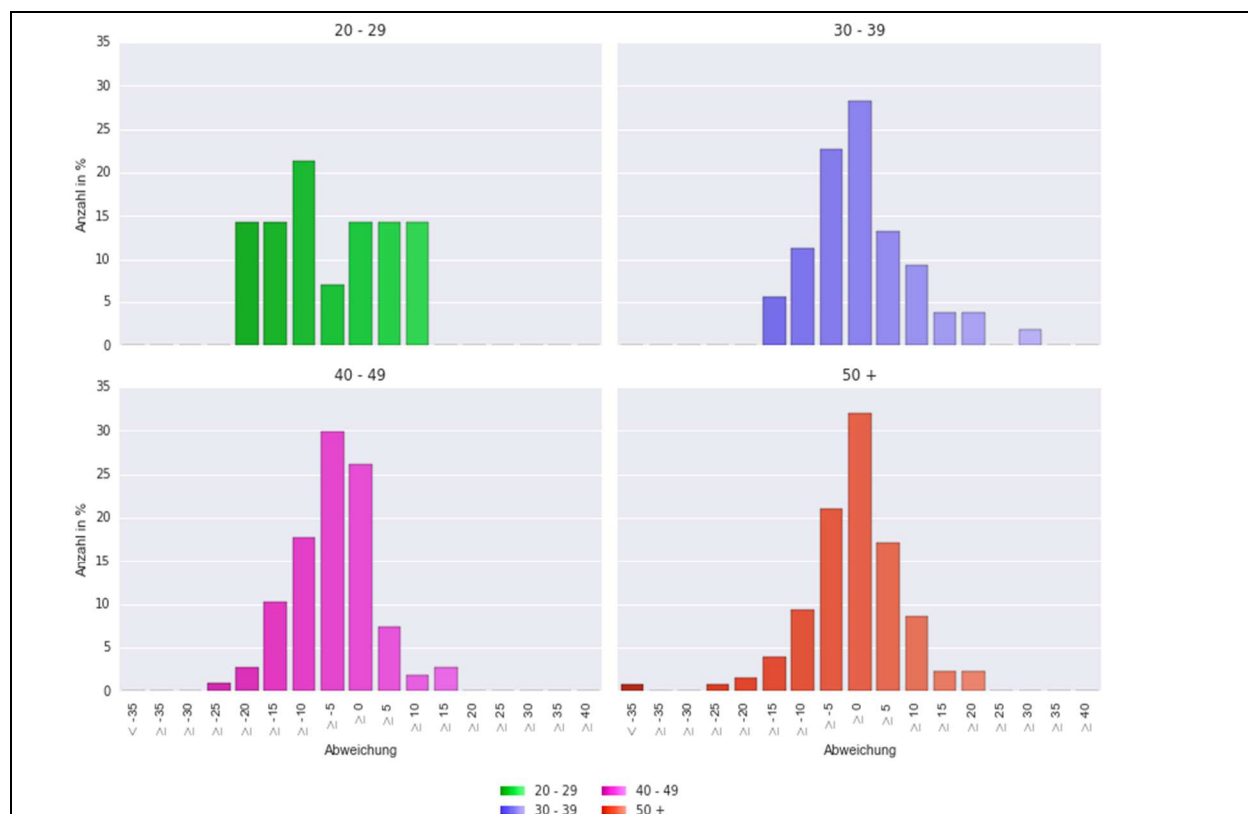
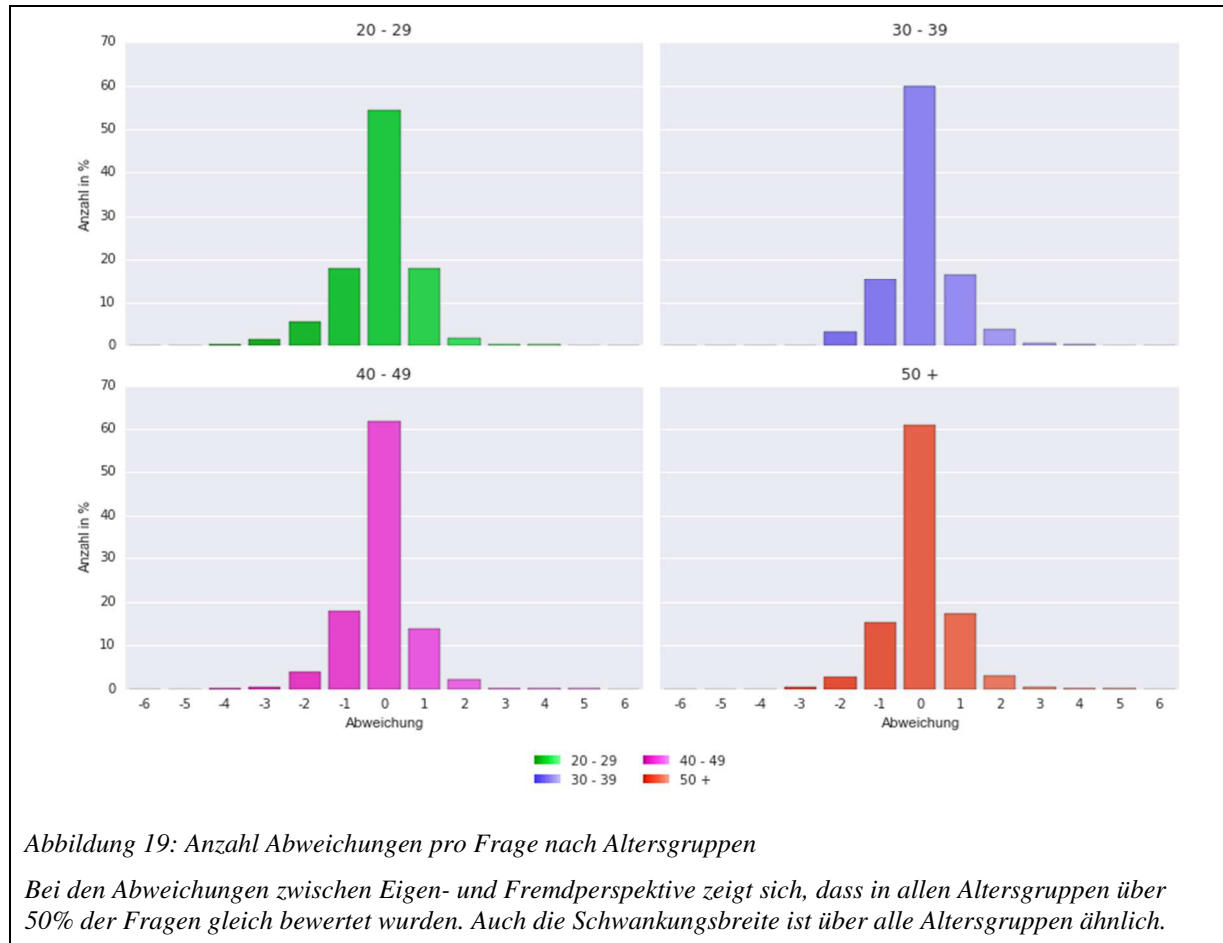


Abbildung 18: Abweichung EP – FP pro Person nach Altersgruppen

Hier zeigen sich sehr unterschiedliche Verläufe in den verschiedenen Altersgruppen. Bei den 20-29jährigen haben nur 21% Differenzen von ± 5 Punkten. Bei etwa 62% der 40-49jährigen ist die Eigenperspektive kleiner als die Fremdperspektive. Bei den 30-39jährigen und den über 50jährigen sind es unter 40%.

Abweichungen. Dies könnte auch auf eine mit den Jahren verloren gegangene Fähigkeit zum Perspektivwechsel zurückzuführen sein.

Abbildung 19 zeigt, dass aber im Grunde die Anzahl der Abweichungen ähnlich ist und bei allen Altersgruppen über 50% der Fragen in der Eigen- und Fremdperspektive gleich bewertet werden.



Die Verteilung der LQ-Werte zeigt für die verschiedenen Altersgruppen ein gemischtes Bild. Wie Abbildung 20 zeigt ist bei den 20-29jährigen in der Eigenperspektive der größte Anteil mit 50% bei LQ-Werten zwischen 70 und 90. In der Fremdperspektive sind es dann nur noch 35%.

Bei den 30-39jährigen schätzen 5,7% der Teilnehmer ihren LQ unter 70 ein (in der Fremdperspektive sogar 7,5%) und sehen sich nicht für Führungsaufgaben qualifiziert. Doch insgesamt steigen mit zunehmendem Alter die LQ-Werte. Sind bei den unter 40jährigen in der Eigenperspektive fast 50% bei einem LQ von 100 und etwa 45% in der Fremdperspektive, sind es bei den über 40jährigen schon über 52% in der Eigenperspektive und 60% in der Fremdperspektive. Bei den über 50jährigen steigt es dann auf über 62% in der Eigenperspektive und fast 62% in der Fremdperspektive. Bei den über 40jährigen bildet sich dann eine eher glockenförmige Verteilung während bei den jüngeren Jahrgängen die Verteilung eher unstet ist.

Insgesamt zeigen die Werte, dass Leadership-Kompetenz nicht eine über die Altersgruppen hinweg statische Größe ist, sondern sich entwickelt und einem Lern- und Erfahrungsprozess unterliegt.

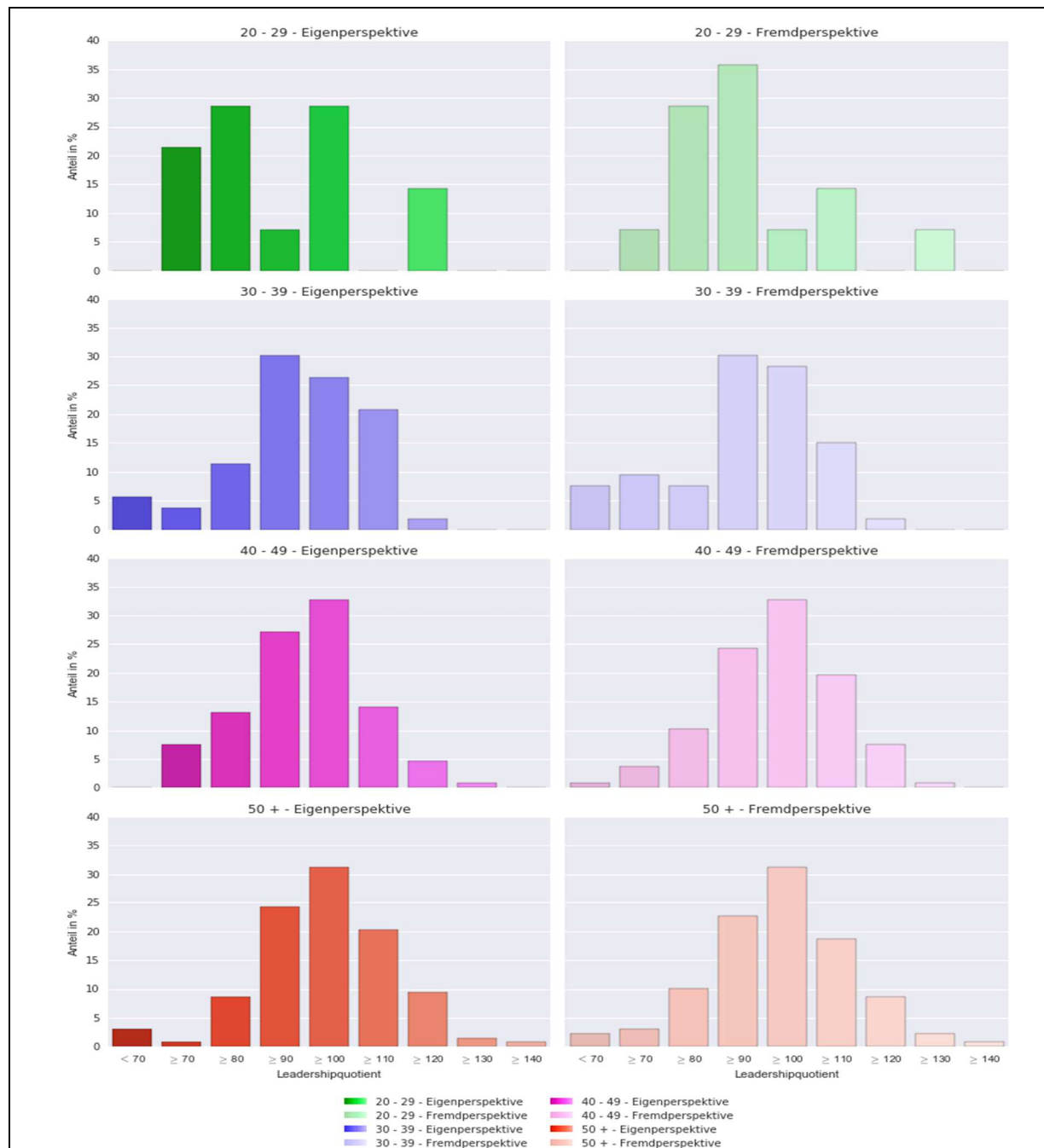


Abbildung 20: Verteilung LQ-Werte nach Altersgruppen

Hier zeigen sich klare Unterschiede. 20-29jährige bewerten sich in der Fremdperspektive besser als in der Eigenperspektive. Sehr viele niedrige Werte in beiden Perspektiven gibt es bei den 30-39jährigen. Bei den 40-49jährigen und bei den über 50jährigen zeigt sich dann eine mehr ausbalancierte glockenförmige Verteilung.

Tabelle 12 zeigt, dass für viele der für Leadership wichtigen Fähigkeiten die Werte mit zuneh-

mendem Alter steigen. Dies betrifft insbesondere Kriterien wie Durchsetzungsfähigkeit, Entscheidungsfreude, die Fähigkeit die eigenen Gefühle zu beherrschen, Überzeugungskraft, die Fähigkeit Expertenmeinungen abschätzen zu können und Kompliziertes einfach darzustellen, Motivationsfähigkeit, in Belastungssituationen richtig zu entscheiden und Führungsqualität. Dies scheinen Fähigkeiten zu sein, die mit Alter und Berufserfahrung ansteigen. Dabei sind in der Bewertung Unterschiede von über einem Punkt keine Seltenheit (in der Tabelle mit Fettdruck hervorgehoben).

Tabelle 12 verdeutlicht auch die Unterschiede in den zwei Phasen – 20 bis 39 Jahre und ab 40

Fähigkeiten im Altersvergleich	20-29		30-39		40-49		50 +	
	EP	FP	EP	FP	EP	FP	EP	FP
Begonnenes abschließen	10,43	11,00	11,17	11,17	11,81	11,74	11,83	11,48
Durchsetzungsfähigkeit	9,86	10,14	10,53	10,53	10,88	11,05	11,50	11,45
Entscheidungsfreude	9,43	9,29	10,91	10,79	11,36	11,16	11,78	11,50
Gefühle beherrschen	9,29	10,00	10,30	10,04	9,72	10,49	10,30	10,44
Überzeugungskraft	10,43	10,00	10,53	10,19	10,95	11,05	11,22	11,10
Expertenmeinung abschätzen	9,86	9,86	11,02	10,96	11,01	10,60	11,19	10,84
Gespür für gesellschaftliche Veränderungen	9,29	9,57	10,15	9,69	10,56	10,43	10,75	10,44
Motivationsfähigkeit	10,29	10,86	10,49	10,60	11,14	11,31	11,58	11,42
Interesse am Allgemeinwohl	10,71	11,00	10,72	10,68	10,86	10,99	11,23	10,78
Zeitmanagement	4,71	5,21	5,13	4,94	5,51	5,47	5,70	5,61
Führungsqualität	10,14	10,57	9,62	9,62	10,79	11,10	11,17	11,20
Richtig Entscheiden in Belastungssituationen	9,86	10,29	11,21	10,46	11,12	11,20	11,50	11,48
Kompliziertes einfach darstellen	9,71	10,00	10,04	10,08	10,95	10,98	10,94	10,88

Tabelle 12: Fähigkeiten im Altersvergleich – mit dem Alter tendenziell ansteigende Werte

So ist z.B. die Fähigkeit in Belastungssituationen richtig entscheiden zu können bei den 20-29jährigen um 1,64 Punkte niedriger als bei über 50jährigen. Lediglich bei Führungsqualität bewerten sich die 30-39jährigen in Eigen- und Fremdperspektive deutlich am niedrigsten.

Jahre bis zum Ruhestand. In der ersten Phase sind die Werte in diesen Kategorien deutlich niedriger als in der zweiten Phase. Interessant ist die Bewertung bei Führungsqualität. Hier scheint bei den 30-39jährigen eine stärkere Relativierung der eigenen Fähigkeiten einzutreten. Eigen- und Fremdperspektive liegen mit je 9,62 deutlich niedriger als bei den 20-29jährigen (10,14 EP und 10,57 FP) und steigen danach bei den älteren Gruppen wieder kontinuierlich an.

20–29jährige bewerten sich in 4 Bereichen deutlich höher als ältere Teilnehmer (Tabelle 13).

Fähigkeiten im Altersvergleich	20-29		30-39		40-49		50 +	
	EP	FP	EP	FP	EP	FP	EP	FP
Geduld	4,79	5,36	4,17	4,65	3,87	4,38	4,24	4,43
Zuhören können	6,21	6,0	5,53	5,58	5,49	5,52	5,67	5,47
Toleranz	6,14	6,07	5,72	5,50	5,64	5,48	5,65	5,53
Ehrgeiz	11,71	11,14	10,60	10,62	10,47	11,33	10,70	11,03

Tabelle 13: Fähigkeiten im Altersvergleich – mit dem Alter tendenziell sinkende Werte

Im Altersvergleich gibt es Fähigkeiten, die mit zunehmendem Alter sinken. Dabei sinken die Werte mit Zunahme der Altersgruppe in fast allen Punkten zunächst kontinuierlich um dann bei den über 50jährigen wieder leicht anzusteigen.

Ähnlich verhält es sich mit Machtbewusstsein (Tabelle 14). Bei den 20-29jährigen ist Machtbewusstsein in der Eigenperspektive am höchsten bewertet und sinkt dann stark ab. In der Phase 30-39 Jahre ist der Wert in beiden Perspektiven am niedrigsten und steigt danach wieder an, doch erreicht er in der Eigenperspektive nie mehr den Wert der 20-29jährigen. Auffällig ist auch die Entwicklung der Fremdperspektive. Nur in der Gruppe der 20-29jährigen fällt sie unter dem Wert der Eigenperspektive während in allen anderen Gruppen $FP > EP$ gilt. Dies könnte heißen, dass in den jungen Jahren der Glaube an die eigenen Fähigkeiten noch ungebrochen ist mit einer Tendenz zur Selbstüberschätzung, bei der die anderen nur nicht sehen, wie gut man ist, während dann in späteren Jahren die Realität einkehrt, zunächst als Einbruch mit niedrigen Werten in der Gruppe der 30-39jährigen, um dann wieder anzusteigen mit zunehmendem Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten.

Fähigkeit Machtbewusstsein	20-29		30-39		40-49		50 +	
Machtbewusstsein EP/FP	9,43	9,00	8,45	8,60	8,90	9,55	9,14	9,84

Tabelle 14: Machtbewusstsein im Altersvergleich

Hier ist der Wert bei den 20-29jährigen am höchsten. Er sinkt in der Phase 30-39 um fast einen Punkt auf den niedrigsten Wert ab (8,45,) um dann langsam wieder anzusteigen.

3.5.2 Ergebnisse LQ nach Führungskraft und Alter

Wie sieht es nun aus, wenn man die Ergebnisse nach dem Alter mit Fokus auf den Führungskräfte-Status untersucht? Welchen Einfluss hat es auf den LQ, ob die Person in einer Altersgruppe Führungskraft ist oder nicht?

In den nachfolgenden Betrachtungen wurde die Gruppe der 20-29jährigen Führungskräfte nicht berücksichtigt, da nur eine Führungskraft aus dieser Altersgruppe in der Studie vertreten war.

Bei Führungskräften wachsen die Werte für die angenommene Fremdeinschätzung leicht von Altersstufe zu Altersstufe (Abbildung 21), allerdings nur um insgesamt 3 Punkte von 100,1 auf 103,1. In der Eigenperspektive schwanken die Werte. Die über 50jährigen haben den höchsten Wert mit 104,2 Punkten. Die 40-49jährigen sehen sich in der Eigenperspektive um knapp 2 Punkte schlechter als die 30-39jährigen während die Fremdperspektive um 2,7 Punkte höher liegt. Dies kann damit zusammenhängen, dass nach der ersten Euphorie über den beruflichen Aufstieg in der vorausgegangenen Phase nun eine Phase der Reflektion und Konsolidierung eingetreten ist und die Balance zwischen Anforderungen und Fähigkeiten neu hergestellt werden muss. Man ist im Selbstbild kritischer mit sich, glaubt aber dennoch, von den anderen positiv wahrgenommen zu werden und dass man in deren Augen weiterhin der Richtige für die Aufgabe ist. In dieser Altersphase ist der biologische Zenit bereits überschritten und die oft zitierte Midlife-Crisis wird hier angesiedelt, die auch als Zeit der Ablösungen von Eltern und Kindern und veränderten Sichtweisen auf das Leben eine Auswirkung auf die kritische Einschätzung der eigenen Fähigkeiten zur Folge haben könnte (Perrig-Chiello, 2008).

Dem stehen die auffälligen Werte bei den Nichtführungs Kräften der 40-49jährigen entgegen. Während bei den 30-39jährigen und den über 50jährigen der LQ immer um mehr als 10 Punkte tiefer liegt haben die 40-49jährigen Nichtführungs Kräfte fast die gleichen Werte in der Eigen- und Fremdperspektive wie die gleichaltrigen Führungskräfte. Auch sind in dieser Altersgruppe bei Führungskräften und Nichtführungs Kräften die Werte in der Fremdperspektive deutlich höher als in den anderen Altersgruppen (bis zu 13,4 Punkte). Bei den anderen Altersgruppen sind die Werte der Nichtführungs Kräfte in der Eigenperspektive immer etwa 3 Punkte höher als in der Fremdperspektive. Hatte man in der Phase 30-39 Jahre noch abgewartet, so hat man jetzt mittlerweile viele Jahre Berufserfahrung hinter sich gebracht, einiges geleistet und sieht sich daher für Führungsrollen besser geeignet, möglicherweise verbunden mit der Sicht, sie auch verdient zu haben (Fremdperspektive). Wenn überhaupt, so scheint es, dann ist jetzt in diesem Lebensabschnitt das Zeitfenster für eine mögliche Führungsrolle noch offen. In der nächsten Phase der über 50jährigen muss von den Nichtführungs Kräften wohl mehr oder weniger schmerzlich realisiert werden, dass es für eine Führungsrolle zu spät ist und die eigenen Fähigkeiten für eine Führungsrolle nicht

ausreichen bzw. von den anderen nicht wahrgenommen werden. Entsprechend sinken die Werte wieder ab.

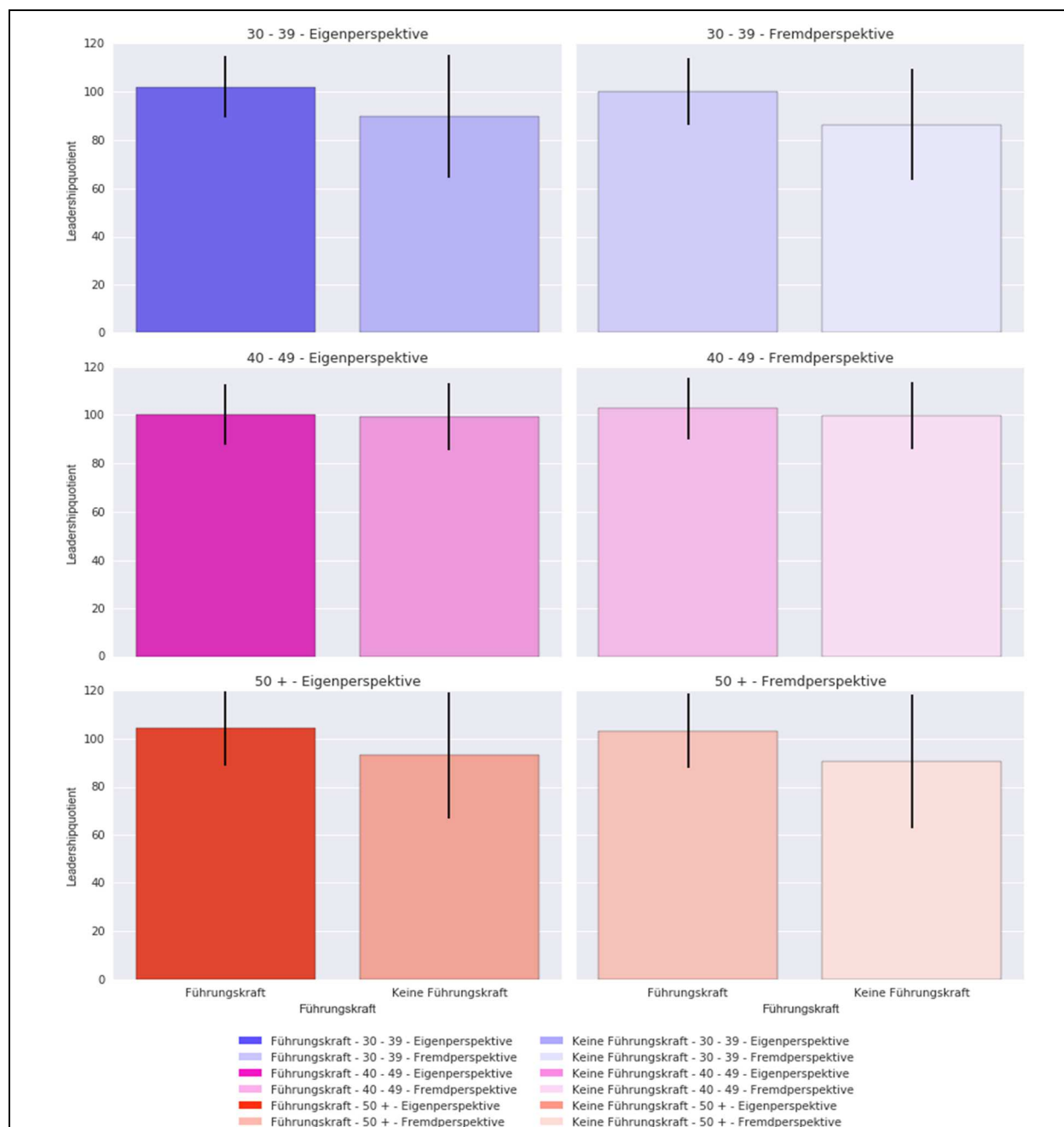
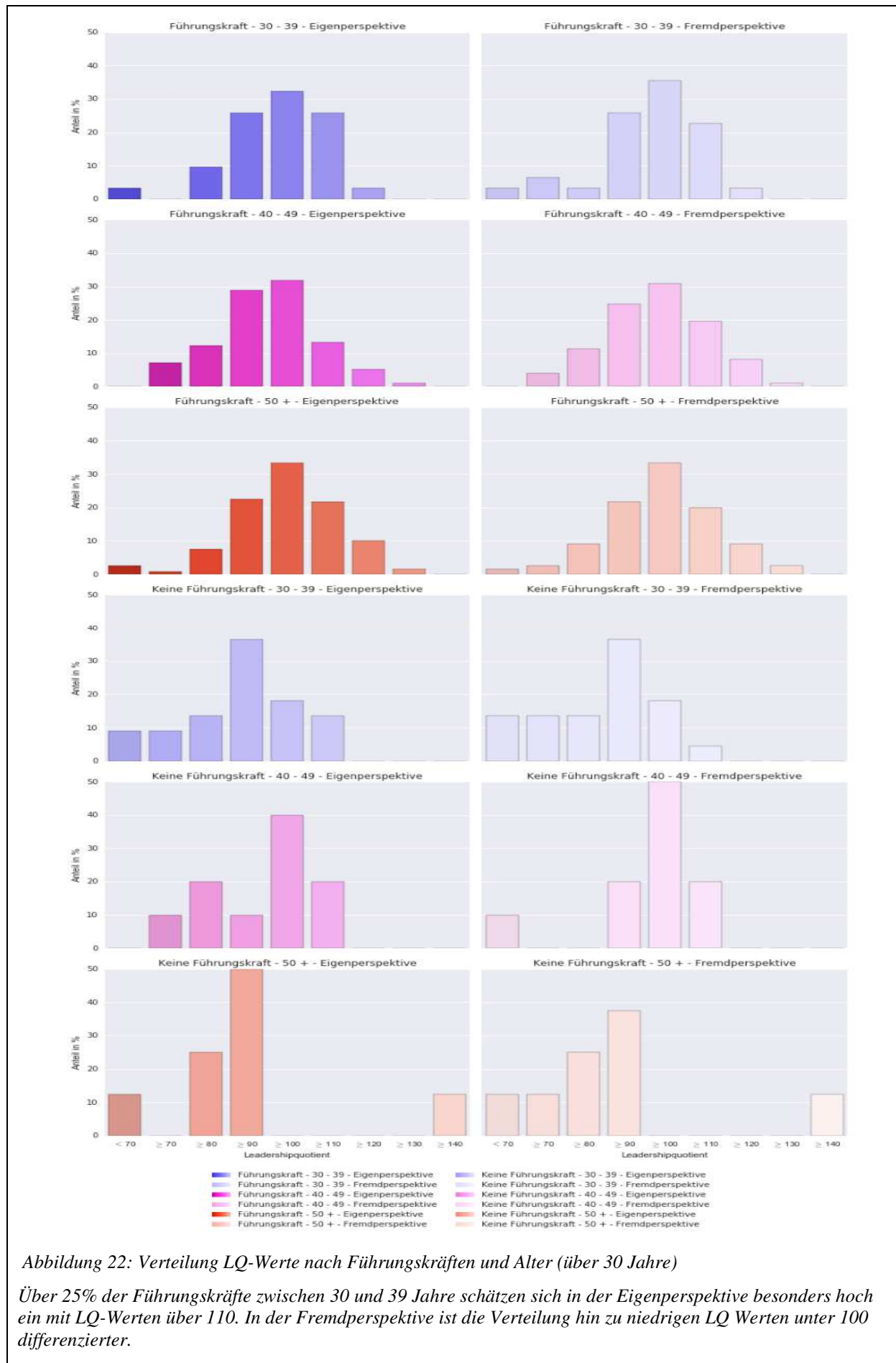


Abbildung 21: Durchschnittlicher LQ nach Führungsposition und Alter

Bei Führungskräften steigt der LQ in der Fremdperspektive von 100,1 auf 103,1, in der Eigenperspektive fällt er zunächst um 2 Punkte bei der Gruppe 40-49jährigen und erreicht bei den über 50jährigen den höchsten Wert mit 104,2. Bei Nichtführungskräften schwanken die Werte in den Altersphasen und sind bei den 30-39jährigen und den über 50jährigen mehr als 10 Punkte niedriger als die Werte der Führungskräfte im vergleichbaren Alter. Die Gruppe der 40-49jährigen fällt hier auf mit LQ-Werten ähnlich der Führungskräfte. So ist bei diesen Führungskräften die Eigenperspektive fast gleich (0,8 Punkte höher als bei Nichtführungskräften) und die Fremdperspektive ist um 2,9 Punkte höher.

Die 20-29jährigen wurden nicht berücksichtigt, da nur eine Führungskraft in diesem Alter teilgenommen hatte.



Betrachtet man, wie sich die LQ-Werte für die verschiedenen Führungskräfte-Gruppen verteilen (Abbildung 22) fallen die hohe Eigenperspektive-Wert größer 110 Punkte bei den 30-39jährigen auf mit über 25% der teilnehmenden Führungskräfte. Ein Grund dafür kann das hohe Selbstbewusstsein sein, wie man sich als junge Führungskraft selbst sieht und denkt alle Aufgaben meistern zu können. Auf der anderen Seite gibt es aber auch Verunsicherung darüber, ob die anderen dies ebenso wahrnehmen. Die Werte der Fremdperspektive liegen etwa 2 Punkte unter der Eigenperspektive. Zu hohem Selbstbewusstsein kommen zugleich die Anforderung der anderen und der Druck sich beweisen zu müssen.

Der Umschwung kommt in der nächsten Phase 40-49 Jahre. Die hohen Werte größer 110 Punkte gehen zurück. Die Selbstüberschätzung und die Allmachtsphantasien der jungen Jahre sind vorbei. Man hat gelernt, dass das Leben als Führungskraft mit Herausforderungen und mit hohen Erwartungen – von oben wie von unten – verknüpft ist, denen man nicht immer gerecht werden kann. Wie bereits oben angeführt mögen Midlife-Crisis und den biologischen Zenit überschritten zu haben ebenfalls dazu beitragen, dass die LQ-Werte der Eigenperspektive sinken. Auf der anderen Seite gibt es aber auch eine gewachsene Gruppe mit sehr hohen LQ Werten größer 120 und größer 130 Punkte. Hier sind wohl die anzutreffen, die sehr erfolgreich auf ihre bisherige Arbeit zurückblicken können und daraus ein gesteigertes Selbstvertrauen beziehen. Über die gesamte Gruppe hat die Fremdperspektive im Vergleich zu der jüngeren Altersgruppe zugenommen und ist auf leicht höherem Niveau als die Eigenperspektive mit einer gegenüber der Eigenperspektive leicht rechtslastigen Verteilung mit fast 30% an LQ-Werten > 110.

Mit zunehmendem Alter über 50 scheint man seinen Weg gefunden zu haben. Der Kurvenverlauf für Eigen- und Fremdperspektive verläuft ziemlich ähnlich. Die hohen Werte für Eigen- und Fremdperspektive zeigen, dass man im Einklang mit der Leadership-Rolle lebt. In dieser Altersgruppe weiß man, was man kann und nicht kann und wo man steht. Doch auch hier gibt es Ausnahmen. Immer noch gut 10% der Führungskräfte über 50 sehen ihren LQ unter 90 und es wäre interessant die Hintergründe dafür in Einzelfallstudien weiter zu untersuchen (s. dazu auch 5.2.3 Alter und Anzahl Mitarbeiter).

Wie verteilen sich bei den Führungskräften die Abweichungen zwischen Eigen- und Fremdperspektive in der abgegebenen Bewertung (Abbildung 23)? Sie sind bei den 30-39jährigen deutlich größer als bei den älteren Führungskräften. Lediglich 42% dieser Altersgruppe haben eine geringe Abweichung von +/-5 zwischen Eigen- und Fremdperspektive gegenüber 53,3% bei den 40-49jährigen und 55,7% bei den über 50jährigen. Insgesamt ist die Verteilungskurve für die Abweichungen bei den 30-39jährigen Führungskräften flacher mit einer rechtsschiefen Verteilung zu-

gunsten der Fremdperspektive im Vergleich zu den älteren Altersgruppen, auch wenn der Durchschnittswert der Fremdperspektive für die Gruppe insgesamt unter der Eigenperspektive liegt. Es scheint als ob die 30-39jährigen Führungskräfte meinen, dass sie erst noch beweisen müssen, dass sie die Beförderung zur Führungskraft auch verdient haben und eine Art Vorschusslorbeeren darstellen, die sich in den hohen Abweichungen zu Gunsten der Fremdperspektive ausdrückt. Bei den Nichtführungskräften ist dies nicht der Fall und Abweichungen erfolgen zugunsten der Eigenperspektive bzw. zeigen mit 63,6% eine nur geringe Abweichung von +/-5 Punkten.

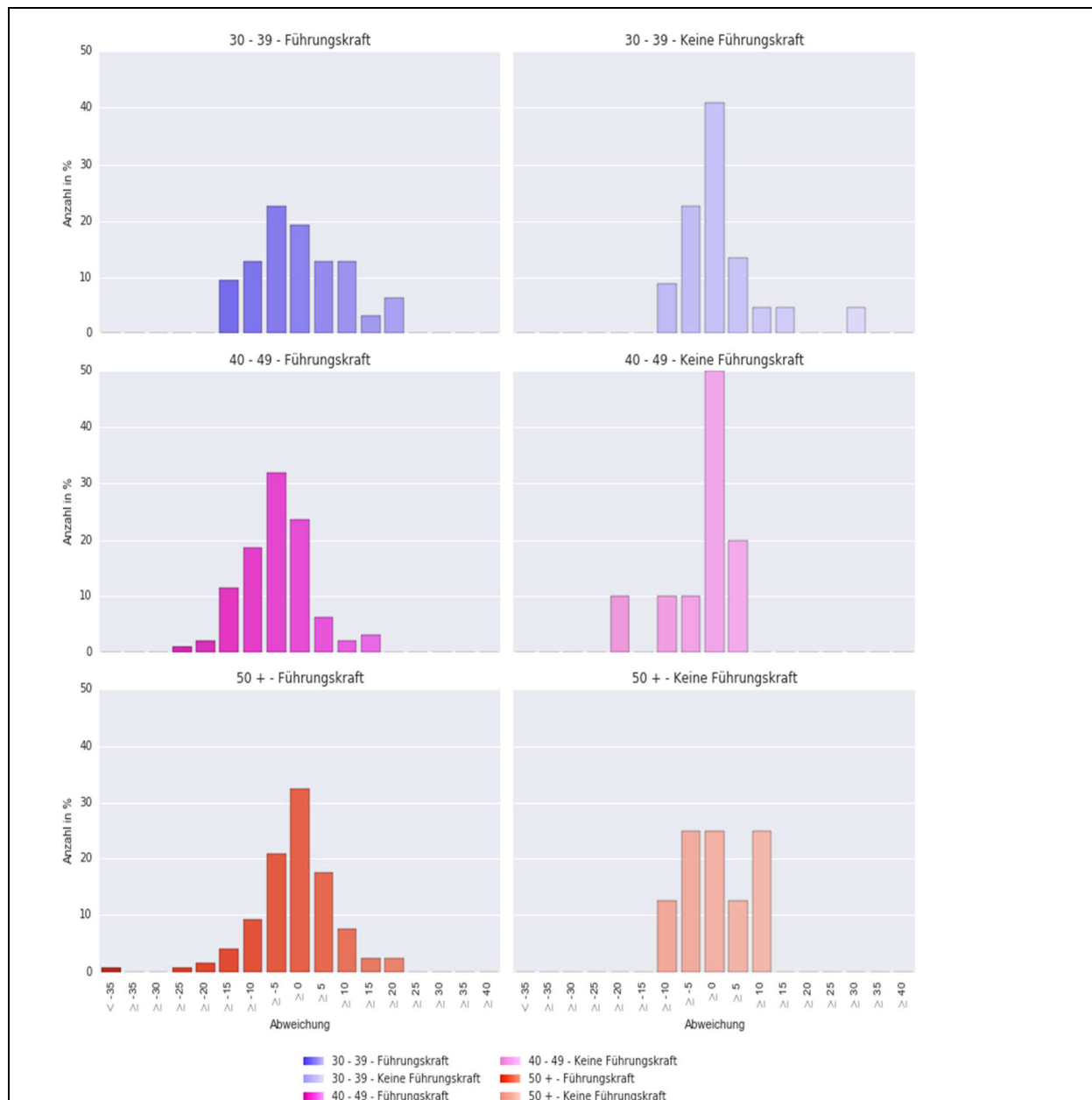


Abbildung 23: Abweichung EP - FP pro Person nach Altersgruppen und Führungskraft

Die 30-39jährigen Führungskräfte haben deutlich mehr Abweichungen größer als +/- 5 zwischen Eigen- und Fremdperspektive als die anderen Altersgruppen. Auch sieht sich nur diese Gruppe in der Fremdperspektive höher.

Die Anzahl der Abweichungen pro Frage (Abbildung 24) sind für alle Gruppen relativ ähnlich mit einer Tendenz zu mehr gleichen Antworten bei den Nichtführungskräften. Bei ihnen haben die 30-39jährigen 11% und die über 50jährigen 9% mehr Fragen ohne Abweichung als die gleichaltrigen Führungskräfte.

Da für die Gruppe der 20-29jährigen Führungskräfte keine ausreichende Teilnehmerzahl (N=1) vorliegt, wurde auf eine detaillierte Analyse der Antworten zu Einzelfragen verzichtet, da sich wichtige Trends über die Altersgruppen bei den Nichtführungskräften nicht mit den Führungskräften vergleichen lassen. Dennoch sind im Folgenden einige Ergebnisse aufgeführt, die zum Teil überraschen, zum Teil auch den Erwartungen entsprechen. Dabei zeigt sich erneut, dass die verschiedenen Leadership-Kompetenzen nicht statisch verankert sind, sondern Teil eines Entwicklungs- und Reifungsprozesses und entsprechend Änderungen in beiden Richtungen unterworfen sind.

Die Detailbetrachtung der Antworten zu Einzelfragen zeigt, dass die Werte im Alter zumeist steigen. Ausnahmen sind die Werte für Geduld. Sie zeigt in der Eigenperspektive eine Wellenbewegung – bei 20-29jährigen ist sie mit 4,79 vergleichsweise hoch, sinkt dann bis auf 3,86 bei 40 – 49jährigen und steigt dann ab 50 wieder auf 4,24 an.

Auch die Fähigkeit Zuhören zu können sinkt, insbesondere bei Nichtführungskräften sowohl in der Eigenperspektive (von 6,15 bei 20-29jährigen auf 5,38 bei über 50jährigen) und noch stärker in der Fremdperspektive (von 5,92 bei 20-29jährigen auf 4,88 bei über 50jährigen). Umgekehrt verhält es sich bei Führungskräften. Dort steigen die Werte von 5,32 in der Eigen- und 5,42 in der Fremdperspektive bei 30-39jährigen auf 5,69 bzw. 5,51 bei über 50jährigen Führungskräften. Leider fehlt bei den Führungskräften ein aussagekräftiger Wert für die Gruppe 20-29jährige, um vergleichen zu können, ob hier auch die höchsten Werte erzielt werden wie bei den Nichtführungskräften. Bei der Fähigkeit Expertenmeinungen einschätzen zu können ist die Bewertung bei der Fremdperspektive gegenläufig. Bei Führungskräften nimmt sie im Lauf des Älterwerdens ab von 11,55 bei 30 – 39jährigen auf 10,85 bei über 50jährigen, bei Nichtführungskräften nimmt sie im Lauf des Älterwerdens zu von 9,54 bei 20-29jährigen auf 10,75 bei über 50jährigen. Ähnlich verhält es sich mit dem Punkt Bescheidenheit in der Fremdperspektive. Bei Führungskräften steigt sie von 4,29 bei 30- 39jährigen auf 4,57 bei über 50jährigen leicht an, während sie bei Nichtführungskräften von 5,00 bei 20–29jährigen auf 4,38 bei über 50jährigen sinkt.

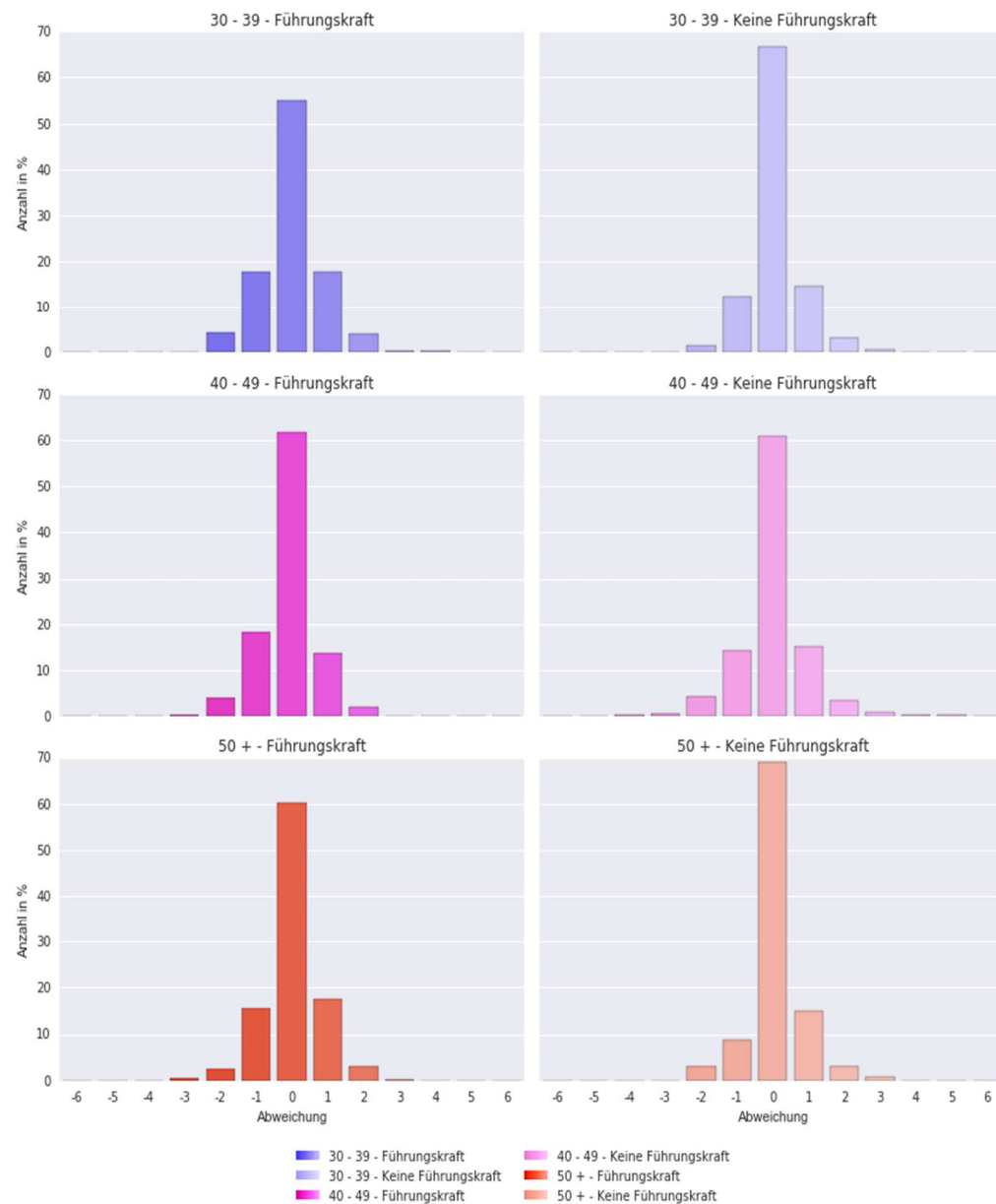


Abbildung 24: Anzahl Abweichungen pro Frage nach Altersgruppen und Führungskraft

Die Abweichungen pro Frage verteilen sich ähnlich. Allerdings haben die Nichtführungskräfte der 30-39jährigen und der über 50jährigen deutlich mehr Fragen ohne Abweichung beantwortet.

Die Fähigkeit zu kooperieren sinkt bei Nichtführungskräften sowohl in der Eigenperspektive von 11,23 bei 20–29jährigen auf 10,50 bei über 50jährigen und in der Fremdperspektive sogar von 11,67 bei 20–29jährigen auf 9,75 bei über 50jährigen.

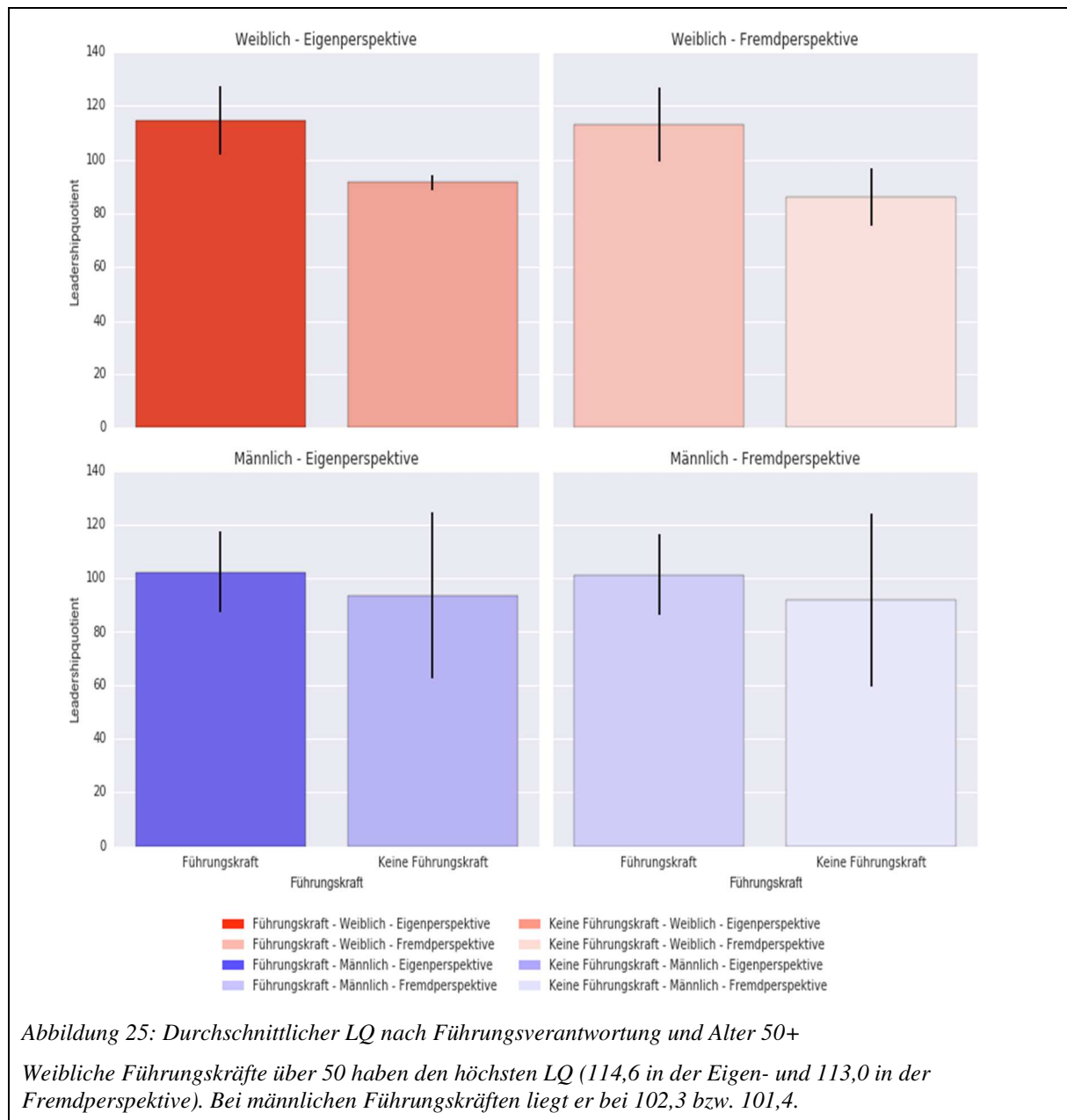
Noch deutlicher zeigt sich diese Tendenz beim Ehrgeiz. Während er bei Führungskräften nur leicht sinkt von 11,55 in der Eigen- und 11,67 in der Fremdperspektive bei 30-39jährigen auf 10,85 bzw. 11,20 bei über 50jährigen, sinkt er bei den Nichtführungskräften um bis zu 3 Punkte von 11,54 in der Eigen- und 10,92 in der Fremdperspektive bei 20-29jährigen auf 8,50 in beiden Perspektiven bei über 50jährigen.

3.5.3 Ergebnisse LQ nach Führungskraft Alter über 50 und Geschlecht

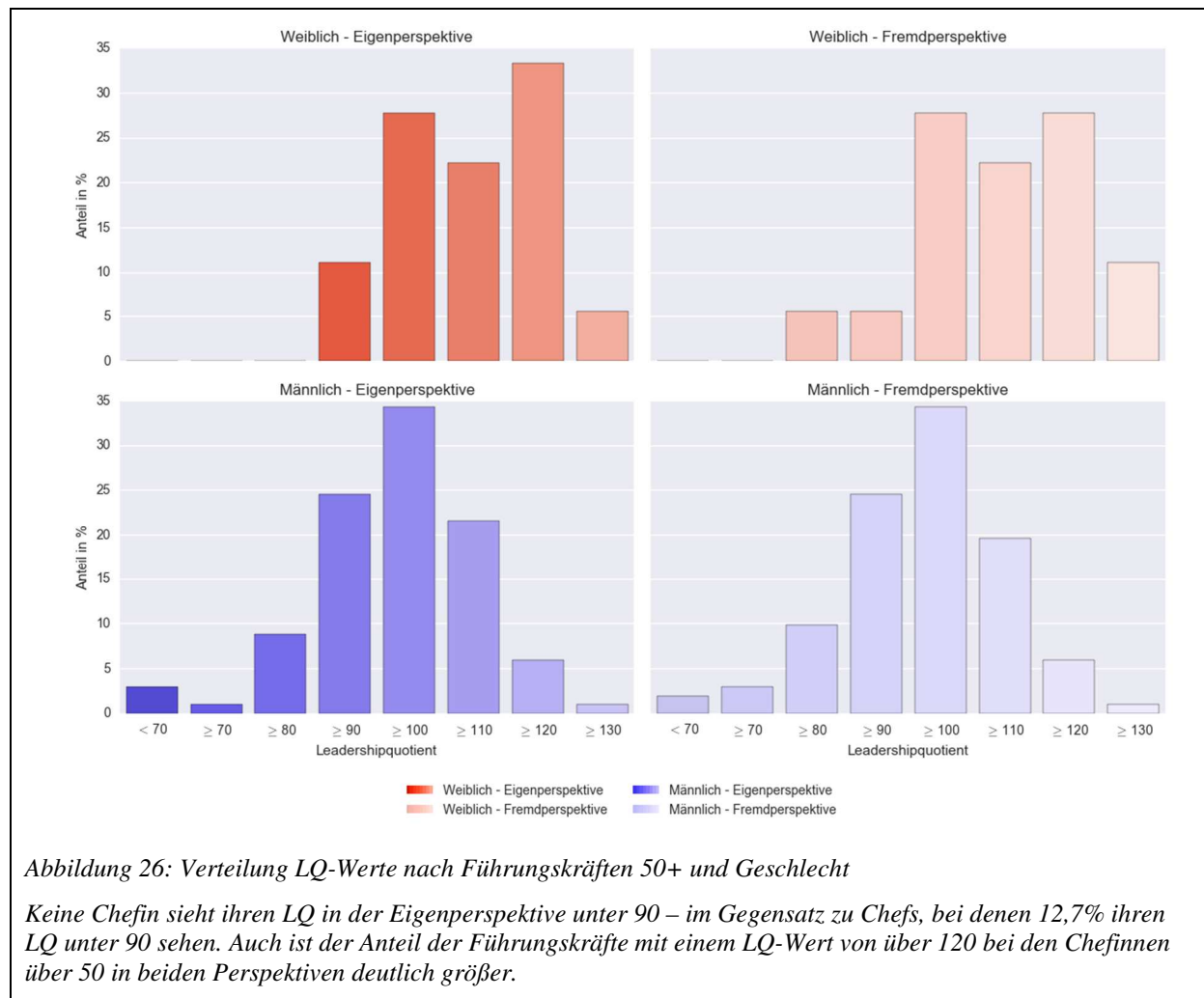
Ein deutlicher Unterschied zeigt sich bei den über 50jährigen Führungskräften zwischen Männern und Frauen. Weibliche Führungskräfte schneiden hier sehr deutlich stärker ab (Abbildung 25).

In beiden Perspektiven liegt die Einschätzung der männlichen Führungskräfte im Mittel etwa 12 Punkte unter der Einschätzung der Frauen (12,3 Punkte in der Eigenperspektive, 11,6 Punkte in der Fremdperspektive). Noch deutlicher ist der Unterschied zwischen Führungs- und Nichtführungs-kräften. In der Eigenperspektive liegen über 50jährige weibliche Führungskräfte im LQ um 23,1 Punkte und in der Fremdperspektive um 26 Punkte über den weiblichen Nichtführungs-kräften. Bei Männern in dieser Altersgruppe liegen die Werte um 8,8 bzw. 9,5 über den männlichen Nichtführungs-kräften. Dabei ist die Varianz bei den männlichen Nichtführungs-kräften am größten und streut von Werten um die 80 bis deutlich über die Werte der Führungskräfte.

Es wiederholt sich hier, was schon bei der Auswertung nach Geschlecht unabhängig vom Alter ersichtlich wurde. Mit der zusätzlichen Berücksichtigung des Alters zeigt die Auswertung, dass Frauen über 50 Jahre die Personen mit dem höchsten LQ und auf dieser Basis die am besten qualifizierten Führungskräfte sind. Als „Powerfrauen“ scheinen sie sich mit der erreichten Rolle zu identifizieren und sehen sich auch aus der Fremdperspektive ähnlich stark wahrgenommen.



Wie Abbildung 26 zeigt, sieht keine der teilnehmenden weiblichen Führungskräfte über 50 ihren LQ-Wert in der Eigenperspektive unter 90 (gegenüber 12,7% bei den Männern) und 38,9% der Frauen sehen ihn zwischen 120 und 140 (Männer 6,9%). Da es für diese Generation der Frauen noch viele Widerstände gegen Frauen mit Führungsverantwortung gab, verbunden mit „Rabenmutter-Attributionen“ und einem insgesamt schwierigeren Umfeld, sind diese Frauen deutlich bewusster in diese Rollen gekommen und sehen sich entsprechend auch mit einem hohen Leadership-Quotienten.



3.6 Ergebnisse LQ nach Bildungsabschluss

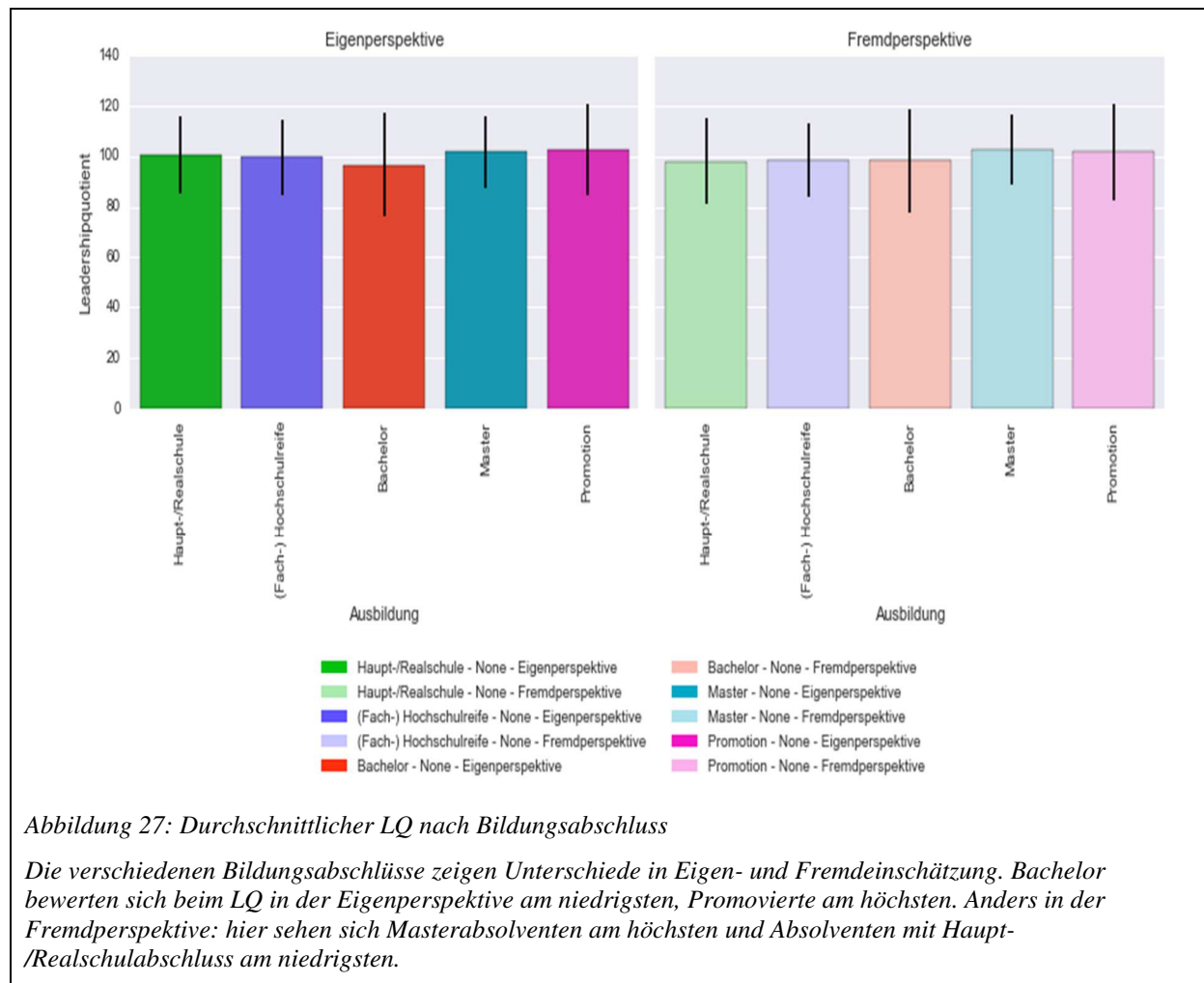
3.6.1 Ergebnisse LQ nach Bildungsabschluss – alle Teilnehmer

Inwieweit hat die Ausbildung einen Einfluss auf den Leadership-Quotienten? Sehen sich Promovierte als die besseren Chefs? Und welche Unterschiede gibt es innerhalb eines Bildungsabschlusses zwischen Führungskräften und Nichtführungs Kräften?

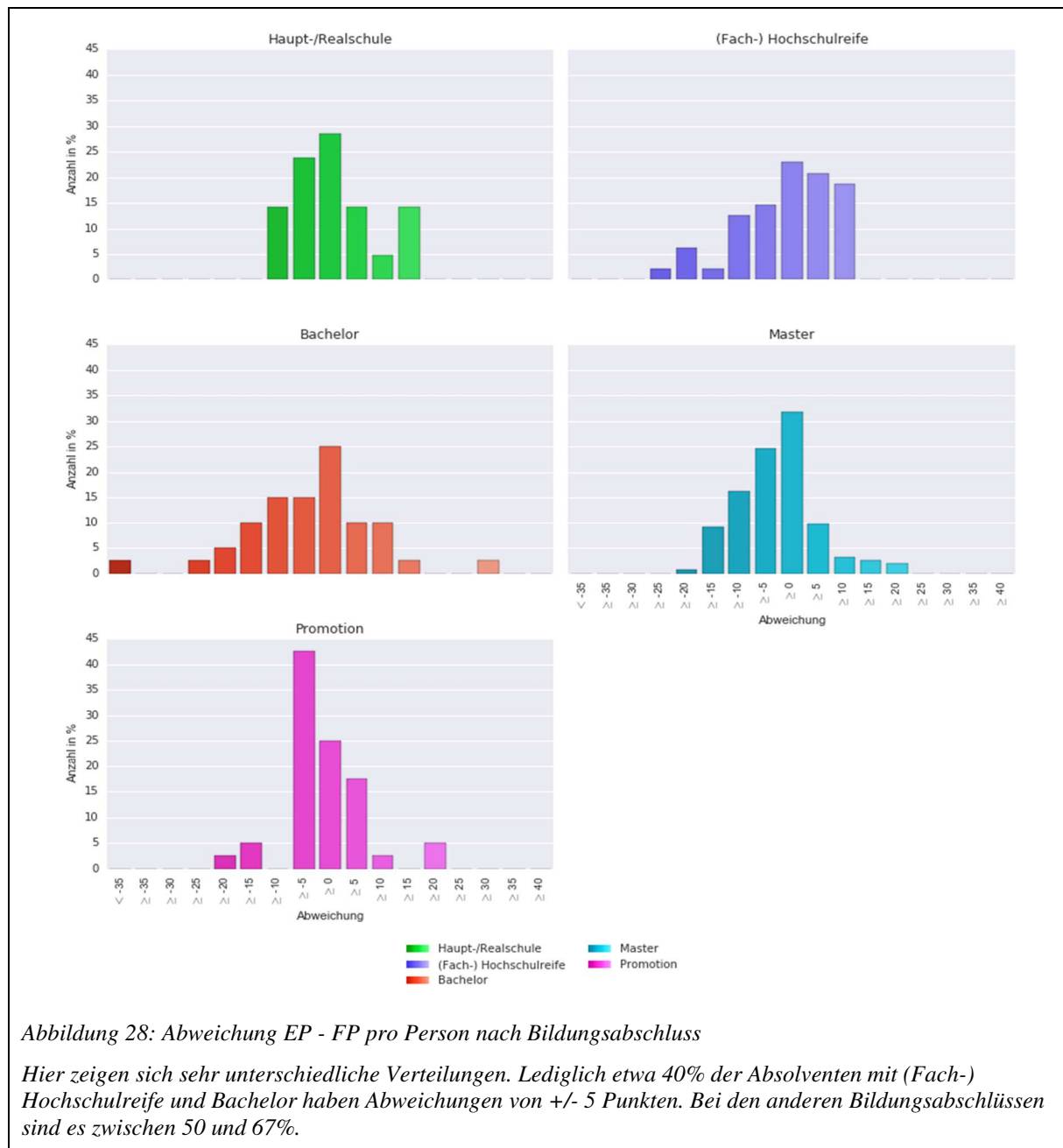
Die Tendenz zu einer Akademisierung von Führungspositionen untersucht der IAQ-Report 2011-02 der Universität Dortmund-Essen (Franz & Voss, 2011). Hier haben Christine Franz und Dorothea Voss-Dahm unter dem Titel „Ohne Studium (k)eine Führungsposition?“ untersucht inwieweit sich das Ausbildungsprofil der Führungskräfte verändert hat. Es zeigte sich, dass sich von 1984 bis 2008 der Anteil der Führungskräfte mit beruflichem Bildungsabschluss (als höchstem erreichten Bildungsabschluss) von 56,2 % auf 34,4% reduziert hatte und gleichzeitig der Anteil von Führungskräften mit rein akademischem Bildungsabschluss von 30,0 % auf 42,8% zugenom-

men hatte. Die Anzahl von Führungskräften mit sowohl beruflichem wie akademischem Bildungsabschluss stieg von 12,6% im Jahr 1984 auf 19,8% in 2008 an. Bei umfassenden Führungsaufgaben war 2008 jeder der drei Bereiche mit je einem Drittel vertreten. Insgesamt, so die Thesen, können Führungspositionen in der Privatwirtschaft auch ohne Studium erreicht werden und die Tendenz bei Führungskräften geht immer stärker zu kombinierten beruflich-akademischen Ausbildungen.

Die Analysen des Leadership-Quotienten unter dem Gesichtspunkt der Ausbildung bzw. des Bildungsabschlusses bestärken diese Aussage. Abbildung 27 zeigt, dass es für die Teilnehmergruppen nur eine geringe Differenz des LQ-Werts zwischen den verschiedenen Bildungsabschlüssen gibt mit bis zu 6 Punkte in der Eigenperspektive und bis zu 4,5 Punkte in der Fremdperspektive. In der Eigenperspektive bewerten sich Bachelor mit einem LQ von 96,4 im Mittel am niedrigsten. Teilnehmer, die Haupt-/Realschulabschluss als höchsten Bildungsabschluss angegeben haben, bewerten sich in der Eigenperspektive mit 100,5 sogar besser als Teilnehmer mit (Fach-)Hochschulreife (99,7). Absolventen eines Masterstudiengangs mit 101,7 und Promovierte mit 102,4 liegen in der Eigenperspektive nur leicht darüber. Anders sieht es jedoch bei Fremdperspektive aus. Hier schätzen sich die Masterabsolventen mit 102,3 am höchsten ein und die Teilnehmer mit Haupt-/Realschulabschluss am niedrigsten (97,8). Das sind 2,7 Punkte weniger als sie sich in der Eigenperspektive einschätzten. Die Teilnehmer mit niedrigerem Bildungsabschluss scheinen das Gefühl haben, dass sich dies auf die Wahrnehmung ihrer Leadership-Fähigkeiten von anderen auswirkt und sie von anderen unterschätzt werden. Umgekehrt ist es bei den Bachelor-Absolventen, die sich in der Fremdperspektive um 1,7 Punkte besser sehen als in der Eigenperspektive. Diese Gruppe bewertet sich selbst kritischer als sie glauben, dass andere es tun.



Die Anzahl der Teilnehmer mit Abweichungen bei denen die Fremdperspektive um mehr als 5 Punkte größer ist als die Eigenperspektive ist bei Bachelor-Absolventen deutlich höher als bei Absolventen anderer Bildungsabschlüsse (Abbildung 28). Sie erreicht Werte bis über 35 Punkte. Auf der anderen Seite stehen die Promovierten mit nur 7,5% Abweichung mit einer höheren Fremdperspektive von mehr als 10 Punkten, dafür aber 25% Abweichungen mit mehr als 5 Punkten zugunsten der Eigenperspektive. Das zeugt von hohem Selbstvertrauen dieser Gruppe in die eigenen Fähigkeiten.



Auch bei der Abgabe deckungsgleicher Antworten zwischen Eigen- und Fremdperspektive zeigen beide Gruppen - Promovierte und Bachelor-Absolventen - deutliche Unterschiede (Abbildung 29). Bachelor-Absolventen gaben bei knapp jeder zweiten Frage eine unterschiedliche Bewertung für die Eigen- und Fremdperspektive. Bei Promovierten war die Übereinstimmung am höchsten. Nur bei jeder dritten Frage wurden unterschiedliche Bewertungen abgegeben. Die hohe Selbstwahrnehmung wiederholt sich in der erwarteten Wahrnehmung durch andere in der Fremdperspektive. Bewertungsabweichungen von 2 oder mehr Punkten in den verschiedenen Perspektiven waren bei allen Bildungsabschlüssen selten, doch auch hier lagen Bachelor-Absolventen mit etwa 10% deutlich am höchsten. Es ist zu hinterfragen, inwieweit Promovierte mit ihrer Reflektion und dem Perspektivwechsel offen umgehen können, oder ob hier ein Selbstbild aufgebaut wird, das

keine Abweichungen zulässt. Andererseits könnten Bachelor-Absolventen in ihrem Selbstbild zu kritisch mit sich umgehen.

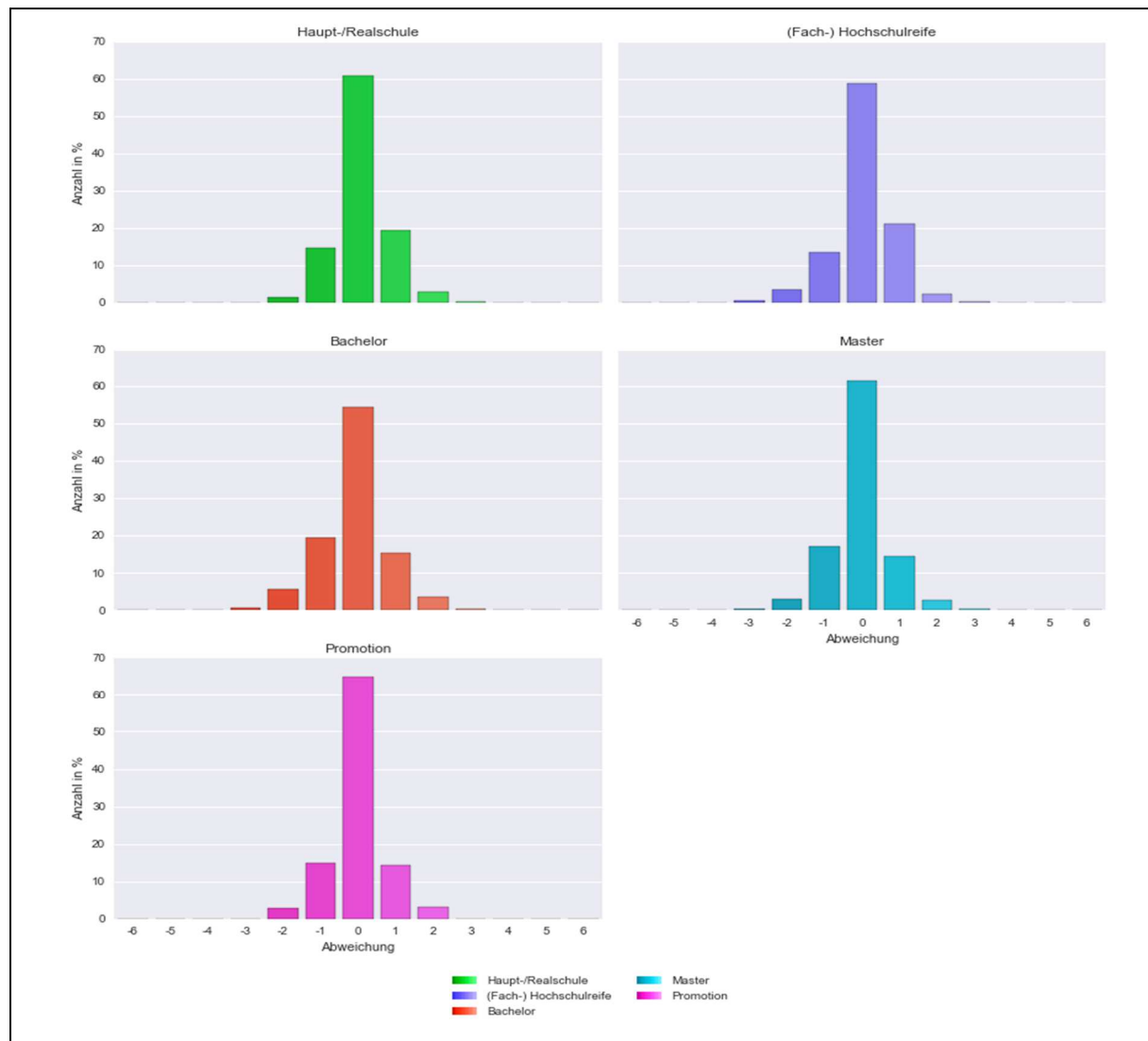


Abbildung 29: Anzahl Abweichungen pro Frage nach Bildungsabschluss

In allen Bildungsabschlüssen werden mehr als 54% der Fragen in Eigen- und Fremdperspektive gleich beantwortet. Am meisten unterschiedliche Einschätzungen gaben Bachelor-Absolventen (45,5%), am wenigsten Promovierte (35,2%). Auch die größten Abweichungen mit einer Differenz von 2 Punkten bei einer Frage treten bei Teilnehmern mit Bachelor-Abschluss auf. Bei 5,7% der Fragen ist bei ihnen die Eigenperspektive um 2 Punkte niedriger als die Fremdperspektive.

Betrachtet man die Verteilung der LQ-Werte bei den verschiedenen Bildungsabschlüssen zeigt sich ein sehr unterschiedliches Bild (Abbildung 30).

Haupt-/Realschulabsolventen erzielen ihre hohen Werte vor allem durch viele Teilnehmer mit einem LQ im Bereich 100 – 110. Der prozentuale Anteil ist größer als bei allen anderen Gruppen. Es gibt aber umgekehrt niemand mit LQ-Werten über 130. Bei Bachelor-Absolventen ist die Verteilung eher linksschief durch eine hohe Anzahl von Teilnehmer mit LQ-Werten zwischen 80 – 90. Überraschend gibt es auch bei den Masterabsolventen eine linksschiefe Verteilung mit einer



Abbildung 30: Verteilung LQ-Werte nach Bildungsabschluss

Hier zeigt sich, dass der LQ in der Eigen- und Fremdperspektive sehr unterschiedlich verteilt ist, insbesondere bei Bachelor-Absolventen.

hohen Anzahl von Teilnehmern mit einem LQ zwischen 90 – 100, was im Mittel jedoch kompensiert wird durch relativ viele Teilnehmer im hohen Bereich mit LQ-Werten größer 120. Die Promovierten haben prozentual die meisten Teilnehmer mit einem LQ-Wert von 110 - 120. Allerdings schätzt sich keiner mit einem LQ größer 130 ein. Auf der anderen Seite gibt es bei ihnen wenig Ausreißer mit 5% der Teilnehmer mit einem LQ unter 80.

In der Fremdperspektive zeigt sich bei den Haupt-/Realschülern ein ähnliches Verteilungsmuster, nur mit etwas geringeren Werten. Auffällig ist die Verteilung bei den Bachelor-Absolventen, bei denen der mittlere Bereich von 100-110 deutlich schrumpft zugunsten der Werte 90-100 und 110-120 und dabei im Mittel eine Verschiebung zugunsten der Fremdperspektive erfolgt. Bei den anderen Gruppen fallen die Verschiebungen geringer aus.

3.6.2 Ergebnisse LQ nach Führungskraft und Bildungsabschluss

Verstärkt sich die Tendenz, wenn man bei den verschiedenen Bildungsabschlüssen Führungskräfte und Nichtführungskräfte getrennt voneinander betrachtet?

Dabei teilten sich die Führungskräfte wie folgt auf: 15 mit Haupt-/Realschulabschluss, 37 mit (Fach-) Hochschulreife, 26 mit Bachelor, 133 mit Master und 38 mit Promotion.

Auch hier unterstützen die Ergebnisse der Befragung die Ergebnisse aus dem IAQ-Report von Franz und Voss (2011). Bei allen Bildungsabschlüssen gibt es ähnlich hohe Leadership-Quotienten, die sich deutlich von den Nichtführungskräften unterscheiden.

Abbildung 31 zeigt, dass sich Führungskräfte – unabhängig vom Bildungsabschluss - in der Eigen- und Fremdperspektive deutlich höher einschätzen als Nichtführungskräfte. Der Unterschied beträgt in beiden Perspektiven bis zu 16 Punkte. Promovierte Nichtführungskräfte wurden bei der Auswertung nicht berücksichtigt, da diese Gruppe mit nur 2 Teilnehmern besetzt war. Innerhalb der Führungskräfte schrumpfen die Unterschiede zwischen den Bildungsgruppen auf 4 Punkte in der Eigen- bzw. auf 3 Punkte in der Fremdperspektive zusammen, d.h. die Bewertungen nähern sich bei den Führungskräften noch mehr an.

Die Bachelor-Abschluss-Gruppe bewertet sich in der Eigenperspektive mit 99,2 Punkten am niedrigsten - etwas mehr als 4 Punkte unter den Haupt-/Realschulabschluss-Teilnehmern. In der Fremdperspektive ist das Bild jedoch umgekehrt.

Bachelor-Führungskräfte bewerten sich nun am höchsten von allen Bildungsabschlüssen mit einem LQ-Wert von 103,8 Punkten - um 4,6 Punkte höher als in der Eigenperspektive. Bachelor-Absolventen, die keine Führungskräfte sind, bewerten sich von allen Gruppen am niedrigsten und sehen sich dabei auch in der Fremdperspektive mit 87,6 um 3,7 Punkte niedriger als in der Eigen-

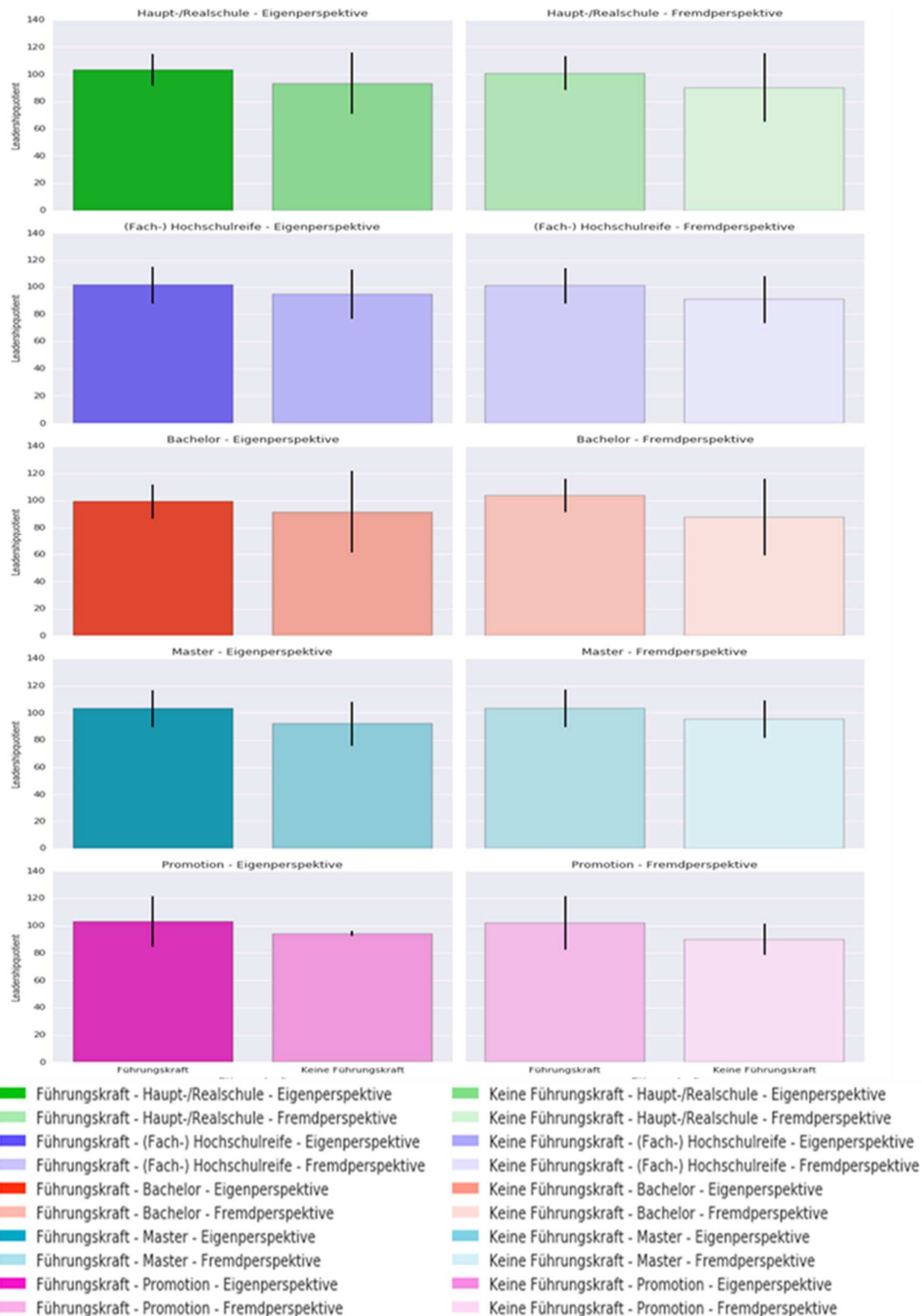


Abbildung 31: Durchschnittlicher LQ nach Führungsverantwortung und Bildungsabschluss

Auch hier ist der LQ in der Eigenperspektive bei Führungskräften der Bachelor am niedrigsten und um etwa 4 Punkte unter Haupt-/Realschulabschluss und Masterabschluss. In der Fremdperspektive hat er die höchsten Werte (0,4 höher als Master, 3 Punkte höher als Haupt-/Realschulabschluss). Nichtführungskräfte liegen beim jeweiligen Abschluss 7 bis 10 Punkte unter den Führungskräften. Auffallend sind die Bachelor-Werte in der Fremdperspektive: die Nichtführungskräfte liegen mit 87,6 um 16,2 Punkten unter den Bachelor-Führungskräften und schneiden in der Fremdperspektive auch am niedrigsten zu allen Bildungsabschlüssen ab. Promovierte Nichtführungskräfte mit nur 2 Teilnehmern wurden bei der Auswertung nicht berücksichtigt.

perspektive (91,3). Es scheint, also ob viele Bachelor-Absolventen ihren Abschluss als einen Abschluss 2. Klasse empfinden und daraus ein niedriges Selbstwertgefühl resultiert. Auch wenn Sie den Sprung zur Führungskraft erfolgreich vollzogen haben, bleibt ein „Makel“ in der Selbstwahrnehmung. Doch wird im Inneren auch realisiert, das andere ihre Fähigkeiten durchaus schätzen und sie höher bewerten als sie selbst es tun. Bei den Nichtführungskräften fehlt dieser Erfolgsmechanismus und die Werte sind in beiden Perspektiven auf niedrigem Niveau, deutlich niedriger als bei allen anderen Gruppen.

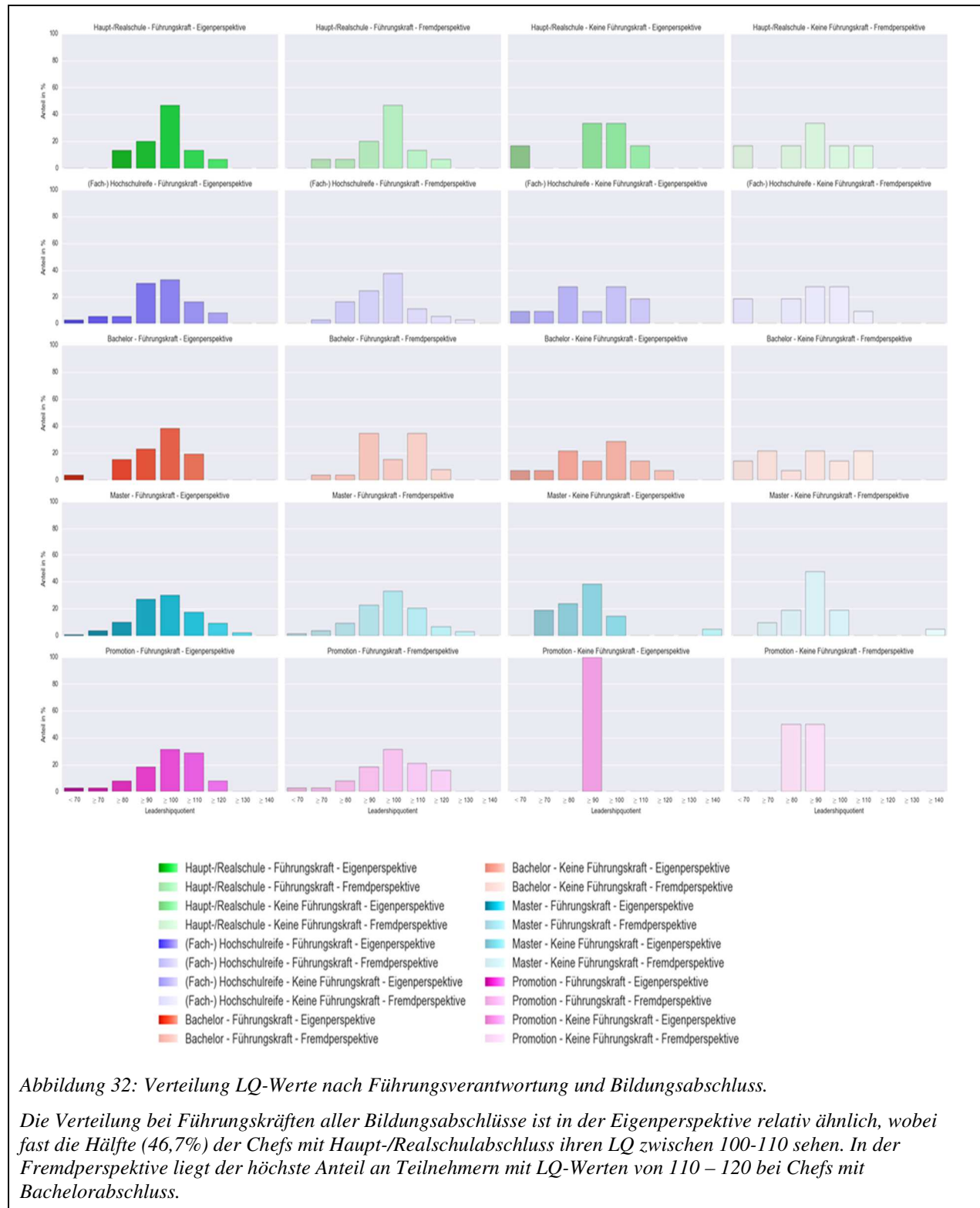
Umgekehrt zu den Bachelor-Führungskräften verhält es sich bei den Führungskräften mit Haupt-/Realschulabschluss. Bei ihnen liegt die Eigenperspektive minimal vor den Master- und Promotion-Gruppen und ist mit 103,4 Punkten am höchsten von allen Gruppen, jedoch ist die Fremdperspektive um 3 Punkte deutlich niedriger. Anders als beim Bachelor erzeugt ein im gesellschaftlichen Wertebild als niedriger eingestuft Abschluss keinen negativen Einfluss auf das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten – im Gegenteil scheint man eher Stolz auf das Erreichte zu sein und es „dennoch“ geschafft zu haben. Die antizipierte gesellschaftliche Wertung kommt dann in der Fremdperspektive zum Tragen, wenn man meint, dass die anderen die Fähigkeiten eher niedriger einschätzen und ihnen weniger zutrauen. Zum möglichen Einfluss sozialer Stereotype und anderer Mechanismen auf die Selbstwahrnehmung (zu der auch die Fremdperspektive gehört) siehe auch die Diskussion in 5.2.4 Bildungsabschluss, und ähnlich aber mit anderem Fokus in 5.2.2 Geschlecht.

Bei der Verteilung der LQ-Werte in den Führungskräfte-Gruppen zeigen die Haupt-/Realschul-Absolventen in der Eigenperspektive eine Zentrierung auf den Bereich 100-110 Punkte mit geringerer Streuung als die anderen Gruppen (Abbildung 32). Es ist die einzige Gruppe, bei der es keine Bewertungen kleiner 70 Punkte gibt, aber auch keine sehr hohen Bewertungen. Hohe Bewertungen in der Eigenperspektive mit mehr als 130 Punkten gibt es vor allem in den Gruppen Master und Promotion und in der Gruppe (Fach)Hochschul-Absolventen. In diesen Gruppen und bei den Bachelor-Absolventen gibt es aber auch überraschend viele Führungskräfte mit Werten unter 70 Punkten.

Bei der Fremdperspektive der Führungskräfte-Gruppen zeigt die Verteilung die bereits oben angeführten Ergebnisse mit hohen Fremdperspektiv-Werte für Bachelor-Absolventen durch die Verschiebung zu höheren LQ Werten von 110 – 130 und umgekehrt bei den Haupt-/Realschulabsolventen mit einer Verschiebung zu LQ Werten unter 100.

Bei der Detailbetrachtung einzelner Fragen zeigt Tabelle 15 Fähigkeiten mit deutlichen Unterschieden zwischen Führungskräften und Nichtführungskräften bei den Bachelor- und Master-Ab-

schließen. Nichtführungskräfte sind den Führungskräften bei Geduld und Abschalten teils deutlich überlegen. In Machtbewusstsein und Tatkraft liegen die Bachelor-Absolventen, die keine Führungskräfte sind, noch höher als ihre Vergleichsgruppe mit Master-Abschluss. Hier könnte das Motto zutreffen „Mögen hätte ich schon wollen, aber dürfen hab ich mich nicht getraut“ (Valentin, 1997).



Bei Motivationsfähigkeit schätzen sich Führungskräfte mit Bachelor-Abschluss in beiden Perspektiven über alle Bildungsabschlüsse am höchsten ein, während Nichtführungskräfte der Bachelor-Absolventen sich in beiden Perspektiven sehr niedrig einschätzen. In Verbindung mit den sonst relativ niedrigen Bewertungen im Vergleich zu den anderen Bildungsabschlüssen verdeutlicht dies noch einmal das niedrige Selbstbewusstsein der Bachelor-Absolventen.

Fähigkeiten	Bachelor		Bachelor		Master		Master	
	FK		NFK		FK		NFK	
	EP	FP	EP	FP	EP	FP	EP	FP
NFK > FK								
Geduld	3,69	4,19	4,36	4,79	4,07	4,44	4,76	5,48
Abschalten	3,35	3,65	3,86	4,21	4,09	4,08	4,48	4,67
Bachelor NFK > Master NFK								
Machtbewusstsein (EP)	8,15		8,46		9,38		7,90	
Tatkraft	11,00	11,92	10,43	11,14	11,56	11,85	9,71	10,38
FK > NFK								
Führungsqualität	10,54	11,31	10,00	9,54	11,08	11,16	8,95	9,71
Motivationsfähigkeit	11,46	12,23	10,00	10,00	11,29	11,34	9,90	10,38
Strategische Fähigkeiten	10,23	10,46	9,29	9,14	11,16	11,07	9,05	9,62
Entscheidungsfreude	11,00	11,46	10,14	10,43	11,58	11,46	9,43	9,52
Bachelor NFK sehr niedrig								
Gefühle beherrschen	9,54	9,92	8,71	8,71	10,14	10,42	10,38	10,67
Begonnenes zum Abschluss bringen	11,08	11,38	11,00	10,29	11,86	11,77	11,52	11,52
Gerechtigkeitssinn	12,54	12,08	11,57	11,00	12,27	11,62	12,67	12,00

Tabelle 15: Unterschied Führungskräfte vs. Nichtführungskräfte bei Bachelor- und Master-Abschluss

Es zeigt sich, dass sich Nichtführungskräfte dieser Ausbildungsabschlüsse insbesondere in den „harten“ Qualifikationen wie Führungsqualität, strategischen Fähigkeiten und Entscheidungsfreude niedrig einschätzen. Bei Geduld und Abschalten liegen sie aber klar vorne.

Führungserfolg wird eher über Motivationsfähigkeit begründet und weniger über harte Führungsqualitäten. So liegen Bachelor-Führungskräfte in der Eigenperspektive für Führungsqualität, strategische Fähigkeiten und Entscheidungsfreude um bis zu 0,93 Punkte unter Master-Führungskräften. Masterabsolventen, die keine Führungskräfte sind, sehen sich in der Tatkraft deutlich unter allen anderen Ausbildungsgängen. Der Wert für die Eigenperspektive beträgt 9,71 während er sonst im Durchschnitt über alle Gruppe bei 11,34 liegt. In Verbindung mit den sonst hohen Werten bei den anderen Fähigkeiten lässt dies vermuten, dass sie ihre geringe Tatkraft als Grund sehen, nicht als Führungskraft zu arbeiten.

Eine der Herausforderungen der Bachelor-Absolventen scheint die Fähigkeit Gefühle zu beherrschen zu sein. Bei Bachelor-Absolventen liegen die Eigenperspektiv-Werte sehr niedrig mit 9,54 für Führungskräfte und 8,71 für Nichtführungskräfte. Für alle anderen Ausbildungsgruppen liegen die durchschnittlichen Werte leicht über 10.

Bei den Gruppen Haupt-/Realschule und (Fach-)Hochschulreife (Tabelle 16) haben die Führungskräfte hohe Werte in der Eigenperspektive bei Entscheidungsfreude 12,40 (Haupt-/Realschulabschluss) bzw. 12,22 (Fach)Hochschule. Nichtführungskräfte geben sich deutlich niedrigere Werte mit 10,67 Haupt/Realschulabschluss bzw. 9,54 (Fach)Hochschule.

Fähigkeiten	Haupt-/Realschulabschluss				(Fach-)Hochschulreife			
	FK		NFK		FK		NFK	
	EP	FP	EP	FP	EP	FP	EP	FP
Hohe Werte FK, tiefe NFK								
Entscheidungsfreude	12,40	11,20	10,67	11,00	12,22	11,46	9,64	9,45
Sehr tiefe Werte NFK								
Machtbewusstsein	9,33	10,00	6,33	6,33	8,76	9,56	8,36	8,36
Führungsqualität	11,07	10,67	7,67	7,33	11,14	11,57	9,45	9,27
Ehrgeiz	10,93	11,73	9,00	8,33	10,76	11,35	10,18	10,00

Tabelle 16: Unterschied Führungskräfte vs. Nichtführungskräfte bei Haupt-/Realschulabschluss und (Fach-)Hochschulreife

Führungskräfte mit diesen Abschlüssen haben sehr hohe Werte bei Entscheidungsfreude, während Nichtführungskräfte mit gleichem Abschluss überaus niedrige Werte haben.

Auch haben Nichtführungskräfte dieser beiden Ausbildungsabschlüsse bei Gespür für gesellschaftliche Veränderungen in der Eigen- und in der Fremdperspektive relativ niedrige Werte mit

9,00 in beiden Perspektiven bei Haupt-/Realschulabschluss und 9,27 in der Eigen- und 9,45 in der Fremdperspektive bei (Fach-) Hochschulabschluss. Noch stärker zeigt sich dies bei den strategischen Fähigkeiten. Bei Nichtführungs Kräften liegen sie bei 8,67 Eigen- und 7,67 Fremdperspektive bei Haupt/Realschule bzw. 8,91 und 8,73 bei (Fach-)Hochschule. Die Werte liegen deutlich unter denen der Führungskräfte in diesen Gruppen. Diese sehen sich bei 10,40 Eigen- bzw. 11,20 Fremdperspektive bei Haupt-/Realschulabschluss bzw. bei 10,43 und 11,20 bei (Fach)Hochschulreife.

Große Diskrepanz zwischen Führungskräften und Nichtführungs Kräften mit Haupt-/Realschulabschluss zeigt sich bei Machtbewusstsein. Während Nichtführungs Kräfte sich nur mit 6,33 bewerten sehen sich Führungskräfte mit 9,33 Eigenperspektive und noch höher mit 10 in der Fremdperspektive. Sie weisen damit den höchsten Wert aller Gruppen in Bezug auf Machtbewusstsein in der Fremdperspektive aus.

Auch bei Ehrgeiz und Führungsqualität sehen sich Haupt-/Realschulabsolventen, die keine Führungskräfte sind, deutlich niedriger als alle anderen Abschlüsse. In der Fremdperspektive sogar mit über 2 Punkten Differenz.

Zusammenfassend zeigt auch die Auswertung über unterschiedliche Bildungsabschlüsse, dass sich der Leadership-Quotient als Mittel zur Differenzierung zwischen Führungskräften und Nichtführungs Kräften bewährt.

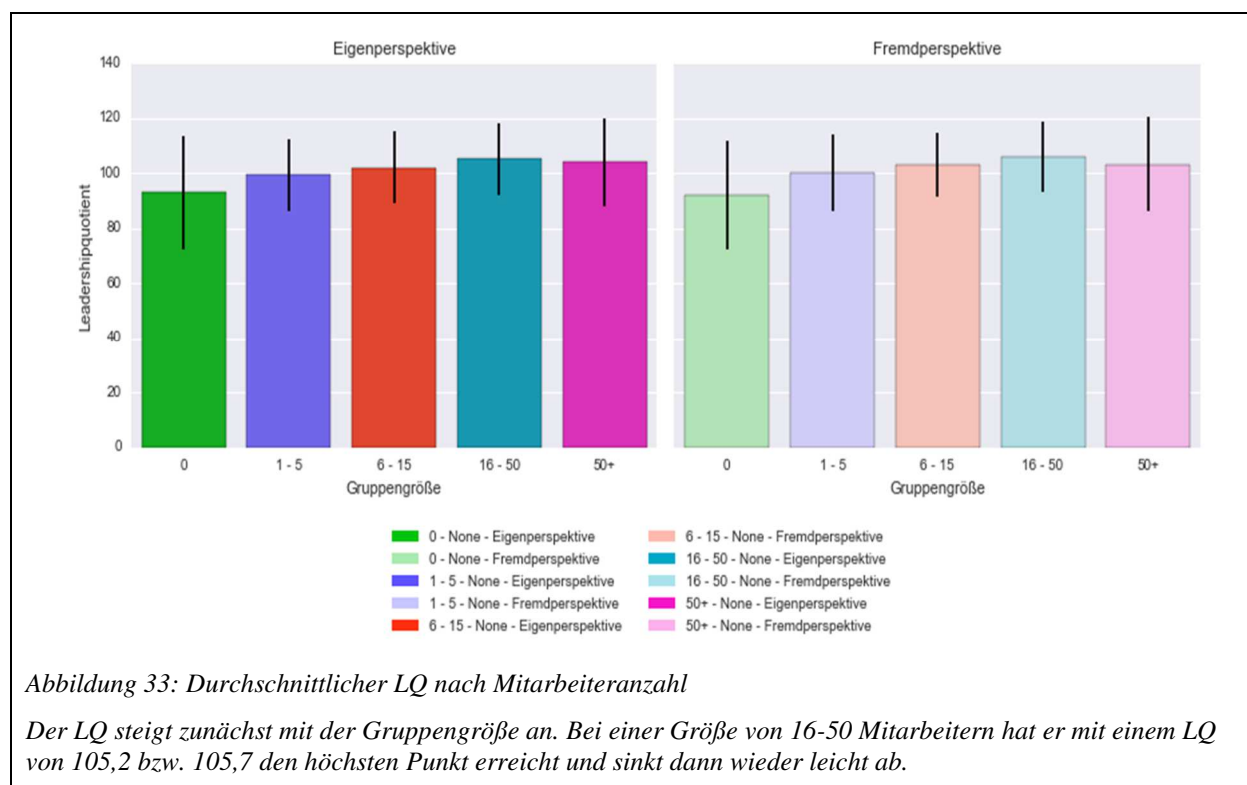
Die Werte der Führungskräfte mit Master- oder gleichwertigem Abschluss, mit Promotion und auch die mit (Fach)Hochschul-Abschluss sind hoch und im erwarteten Bereich. Auffallend und so nicht erwartet sind die hohen Werte der Gruppe mit Haupt-/Realschulabschluss in der Eigenperspektive bei abfallenden Werte in der Fremdperspektive, und umgekehrt die Werte bei Bachelor-Absolventen, die sich niedrige Werte bei der Eigenperspektive und vergleichsweise höhere Werte bei der Fremdperspektive geben, aber in Summe leicht unter den Werten aller anderen Bildungsabschlüsse liegen.

Die Ergebnisse zeigen, dass ein formaler Bildungsabschluss nicht maßgeblich ist für den Leadership-Quotienten, und dass bei den Abweichungen von Eigen- und Fremdperspektive psychologische und soziale Faktoren eine Rolle spielen. So könnte es sein, dass der Hauptschüler, der es „trotzdem“ geschafft hat, sich auch selbstbewusst als starke Führungskraft sieht, während der Bachelor seinen Abschluss als einen der zweiten Klasse empfindet. Umgekehrt zeigt sich bei Master-Absolventen, die keine Führungsaufgabe wahrnehmen, dass sie sich selbst niedriger bewerten als sie glauben, dass andere sie einschätzen. Das mag daran liegen, dass sie bescheiden sind, oder aber, dass sie glauben, dass andere ihnen wegen ihrer hohen Ausbildung mehr zutrauen.

Insgesamt bestätigen die Ergebnisse den IAQ-Report 2011-02 der Universität Dortmund-Essen (Franz & Voss, 2011), der auch aufzeigte, dass man unabhängig vom Bildungsabschluss eine gute Führungskraft sein kann. Nichtsdestotrotz hilft ein hoher Bildungsabschluss in entsprechende Führungspositionen zu kommen, um dann Führungsfähigkeiten weiterzuentwickeln.

3.7 Ergebnisse LQ nach Anzahl Mitarbeiter

Es wird erwartet, dass der Leadership-Quotient für die Eigen- und Fremdperspektive mit wachsender Personalverantwortung ansteigt. Untermauern das die Daten der Befragung? Wie differenzieren sich die Gruppen mit 57 Teilnehmer ohne Mitarbeiter, 67 mit 1-5 Mitarbeitern, 63 mit 6-15 Mitarbeitern, 40 mit 16-50 Mitarbeitern und 76 mit über 50 Mitarbeitern? Wobei die 57 Teilnehmer ohne Mitarbeiter auch die drei Teilnehmer einschließen, die sich selbst als Führungskräfte eingeordnet haben aber keine Mitarbeiterverantwortung haben.



Zunächst steigt der Leadership-Quotient wie erwartet sowohl bei der Eigen- wie bei der erwarteten Fremdeinschätzung an (Abbildung 33). Den höchsten Punkt erreicht er in beiden Perspektiven bei 16 - 50 Mitarbeitern mit 105,2 Punkten in der Eigen- und 105,7 Punkten in der Fremdperspektive. Er sinkt bei Führungskräften mit über 50 Mitarbeitern dann aber wieder leicht um 1,1 Punkte auf 104,1 in der Eigen- und um 2,5 Punkte auf 103,2 in der Fremdperspektive. In dieser letzten Gruppe sieht man sich in der Einschätzung durch andere differenzierter und kritischer. Das mag

auch daran liegen, dass ab einer gewissen Größe des Teams der direkte Kontakt zu den Mitarbeitern und damit auch das direkte Feedback weniger gegeben ist und die eigene Leadership-Fähigkeit von anderen aus einer größeren Distanz wahrgenommen werden. Die LQ-Werte liegen aber immer noch über den Werten der Teilnehmer, die keine bzw. weniger Mitarbeiter haben. Führungskräfte von 1-15 Mitarbeiter bewerten sich in der erwarteten Fremdeinschätzung leicht höher als in der Selbsteinschätzung. Der Abstand zwischen Eigen- und Fremdperspektive halbiert sich bei Chefs mit 16-50 Mitarbeitern. Teilnehmer mit mehr als 50 Mitarbeitern sehen ihren LQ höher in der Eigenperspektive als sie glauben von anderen wahrgenommen zu werden. Es scheint, dass ab einer gewissen Team-Größe die Führungskräfte sich tendenziell in ihren Leadership-Fähigkeiten von anderen unterschätzt fühlen. Die Untersuchung zeigt aber auch, dass Teilnehmer ohne Mitarbeiterverantwortung ihren LQ deutlich niedriger sehen als Führungskräfte, denen ein eigenes Team zur Verfügung steht. Teilnehmer ohne Mitarbeiterverantwortung sehen ihren LQ nur bei 93,1 in der Eigen- bzw. 91,9 in der Fremdperspektive und stehen damit deutlich um 6,3 bzw. 8,4 Punkte unter den Werten der Führungskräfte mit 1-5 Mitarbeitern. Damit ist ihre persönliche Einschätzung in Übereinstimmung mit der ihnen zugeordneten Nichtführungsaufgabe.

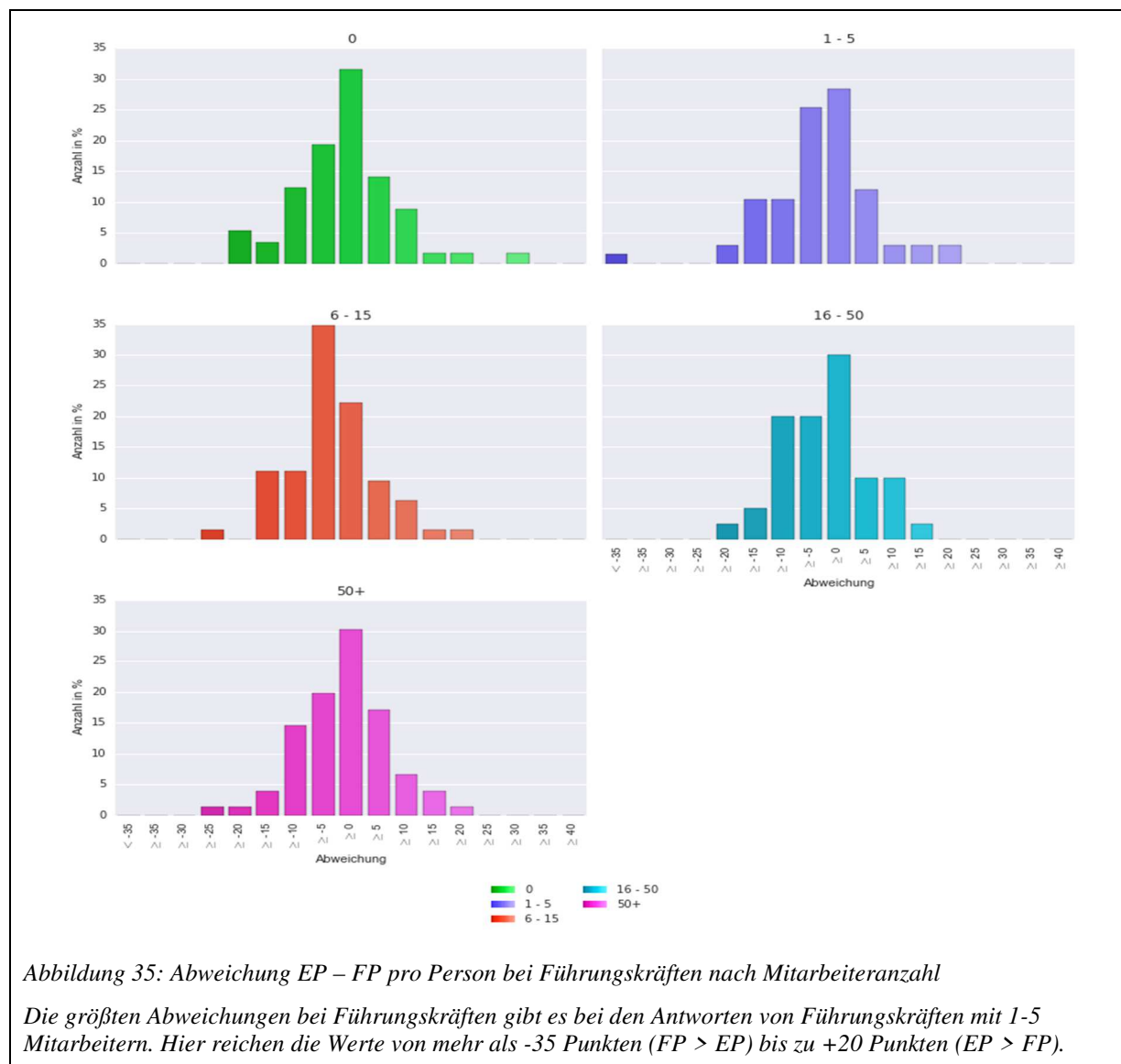
Betrachtet man die Daten nach Geschlechtern zeigt Abbildung 34, dass sich Frauen mit steigender Mitarbeiteranzahl in beiden Perspektiven fast kontinuierlich höher einschätzen mit einer Ausnahme in der Fremdperspektive. Bei 6-15-Mitarbeitern sinkt der Wert um über 2 Punkte gegenüber der Gruppe mit 1-5 Mitarbeitern. Mit LQ-Werten von 93,9 in der Eigen- bzw. 92,9 in der Fremdperspektive liegen Frauen ohne Mitarbeiterverantwortung um fast 20 Punkte unter dem LQ von Frauen mit mehr als 50 Mitarbeitern (113,1 bzw. 112,1 Punkte). Bei Männern halbiert sich dieser Abstand auf 10 Punkte. Ist der Startpunkt bei männlichen Teilnehmern ohne Mitarbeitern mit 92,3 in der Eigen- bzw. 90,8 in der Fremdperspektive noch ähnlich den Werten der Vergleichsgruppe weiblicher Teilnehmer, so steigen die LQ-Werte bei männlichen Teilnehmern mit mehr als 50 Mitarbeiter nur auf 102,5 in der Eigen- bzw. 101,7 in der Fremdperspektive an. Bei Männern wird der höchste Wert bei einer Personalverantwortung von 16-50 Mitarbeitern erreicht mit LQ-Werten von 104,4 in der Eigen- und 105,1 in der Fremdperspektive. Das liegt aber in beiden Perspektiven immer noch um über 3 Punkte unter den Werten der vergleichbaren Frauen.

Auch diese Ergebnisse überraschen nicht mehr. Es wiederholen sich die höheren LQ-Werte weiblicher gegenüber männlichen Führungskräften. Insgesamt bestätigen sie die Erkenntnisse aus der Betrachtung der Geschlechter in Kapitel 3.4 Ergebnisse LQ nach Geschlecht: Frauen bewerten sich in beiden Perspektiven im Leadership-Quotienten mit hohen Werten und je größer die Führungsverantwortung, desto höher die eigene Bewertung.



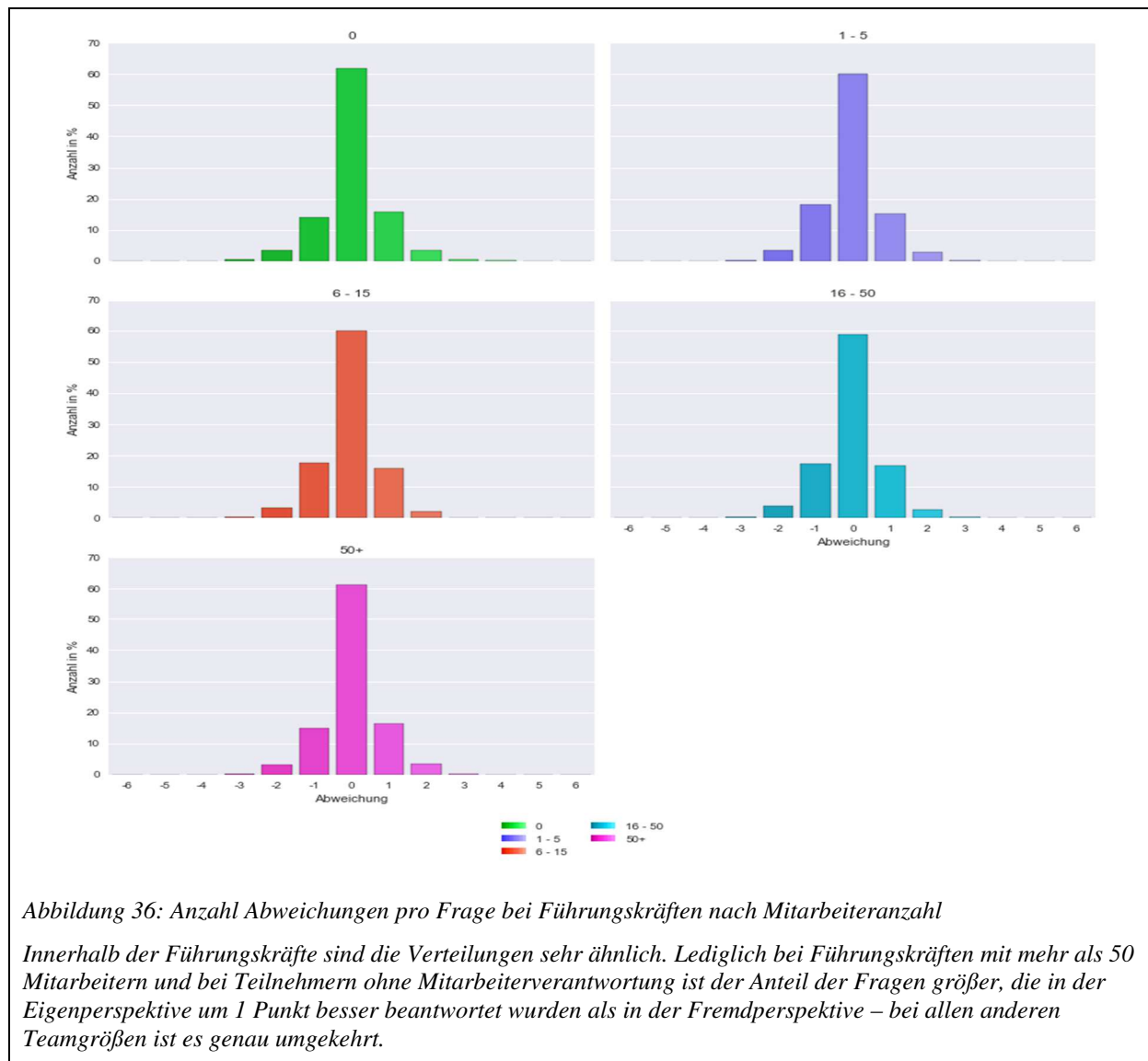
Abbildung 34: Verteilung LQ-Werte Führungsverantwortung, Gruppengröße, Geschlecht.

Bei weiblichen Führungskräften steigt der LQ in der Eigenperspektive kontinuierlich an auf einen Höchststand von 113,2. In der Fremdperspektive fällt er von 1-5 Mitarbeitern zu 6-15 Mitarbeitern um 2,1 Punkte ab, steigt ansonsten aber kontinuierlich auf 112,1 Punkte. Bei Männern steigt er zunächst kontinuierlich in beiden Perspektiven, sinkt aber bei Chefs mit über 50 Mitarbeitern leicht – um 1,9 Punkte in der Eigen- und um 3,4 Punkte in der Fremdperspektive auf 102,5 bzw. 101,7.



Betrachtet man über alle Gruppen die Verteilung der Abweichungen zwischen Eigen- und Fremdperspektive, so zeigt Abbildung 35 die größte Streuung bei Führungskräften mit 1-5 Mitarbeitern. Es gibt in dieser Gruppe bei einzelnen Teilnehmern Abweichungen von mehr als -35 Punkten (Fremdperspektive größer Eigenperspektive) bzw. größer +20 Punkten (Eigenperspektive größer Fremdperspektive). Dies lässt vermuten, dass die Führungskräfte noch in einem Lern- und Adaptionsprozess sind und es schwerfällt, die eigene und die fremde Sicht in Balance zu bringen. Die homogenste glockenförmige Verteilung hat die Gruppe mit mehr als 50 Mitarbeitern. Aber auch hier gibt es einige wenige Abweichungen größer +/- 20 Punkten.

Die prozentuale Verteilung unterschiedlicher bzw. gleicher Antworten für Eigen- und Fremdperspektive zu den einzelnen Fragen ist über alle Führungsverantwortungen relativ ähnlich (Abbildung 36).



Bei der Detailbetrachtung der Antworten zeigt sich, dass die Werte für Führungsqualität kontinuierlich ansteigen. Dies legt nahe, dass man mit zunehmender Führungsverantwortung diese Fä-

Gruppen- größe	Macht- bewusstsein	Strategische Fähigkeiten	Führungs- qualität	Kompliziertes darstellen	Schauspiel. Fähigkeiten
0 MA	7,96	9,18	9,30	9,46	3,71
1 - 5 MA	9,58	10,84	10,72	11,10	4,15
6 - 15 MA	9,78	10,88	11,18	11,02	4,39
16 - 50 MA	10,06	11,24	11,44	11,70	4,85
> 50 MA	10,00	11,10	11,56	10,64	4,38

Tabelle 17: Fähigkeiten in Bezug auf Mitarbeiteranzahl

higkeit bei sich selbst mitwachsen sieht und mit der Größe der Aufgabe reift, um den ebenfalls wachsenden Anforderungen genügen zu können. Bei strategischen Fähigkeiten, der Fähigkeit Kompliziertes einfach darstellen zu können, Machtbewusstsein und den schauspielerischen Fähigkeiten steigen die Werte zunächst an, sinken aber bei mehr als 50 Mitarbeitern wieder, teils leicht, teils aber auch deutlicher bei Kompliziertes einfach darstellen und schauspielerische Fähigkeiten (Tabelle 17). Gründe für die Stagnation bzw. den Rückgang könnten sein, dass über die indirekte Führung die eigene Wirkung nicht mehr entsprechend erlebt wird und oft mit zunehmender Größe sich die Aufgabenschwerpunkte verschieben hin zu mehr klassischen Managementaufgaben im Rahmen der Organisationsvorgaben, bei denen dann auch wieder die eigenen Grenzen etwas zu bewirken stärker erlebt werden.

Insgesamt überrascht es nicht, dass der Leadership-Quotient mit der Mitarbeiterverantwortung steigt. In vielen Fällen wird die Größe der Teams im Verlauf der Jahre zugenommen haben und mit zunehmender Erfahrung steigt auch die Fähigkeit zu führen und die wesentlichen Eigenschaften der Führung werden selbstverständlich. Das zeigt sich von der Übernahme der Verantwortung mit kleinen Teams bis zur Führung von Bereichen bis zu 50 Mitarbeitern.

Danach sinken die Werte bei Männern leicht. Dies könnte, wie bereits oben angeführt, daran liegen, dass man zuvor noch stärker persönlich präsent war, in die Bewältigung der Teamaufgaben noch direkt involviert war und auch direkt führen konnte. In großen Verantwortungsbereichen erfolgt Führung über Delegation und setzen von Zielen. Budget-, Prozess- und Organisationsplanung und -management stehen im Vordergrund. Dieses scheint von Frauen in diesen Führungspositionen anders gehandhabt und wahrgenommen zu werden. Sie steigern bei mehr als 50 Mitarbeitern sowohl in der Eigen- wie in der Fremdperspektive ihre Werte deutlich und liegen 11 Punkte über den Männern ihrer Vergleichsgruppe. Zu hinterfragen ist, warum Frauen in diesen Positionen sich mit so hohem LQ-Wert einschätzen. Liegt es daran, weil nur wenige und insbesondere die Älteren unter ihnen sich bewusst für den Weg entschieden hatten und dabei auch häufig gegen gesellschaftliche Widerstände kämpfen mussten, und so schon vorab eine strengere Auslese erfolgte nach dem Motto nur die Besten der Besten schaffen es. Oder gibt es andere Faktoren in der weiblichen Sozialisation auf Grund derer, wenn sie den Weg einer Führungskraft eingeschlagen haben, sie höhere Leadership-Werte erzielen? Die vorliegende Befragung liefert hier nicht genug Informationen aber es wäre interessant diese Fragen in weiteren Studien und Untersuchungen aufzugreifen und tiefergehend zu analysieren.

3.8 Ergebnisse nach den Kompetenzbereichen der Zen-Lehre

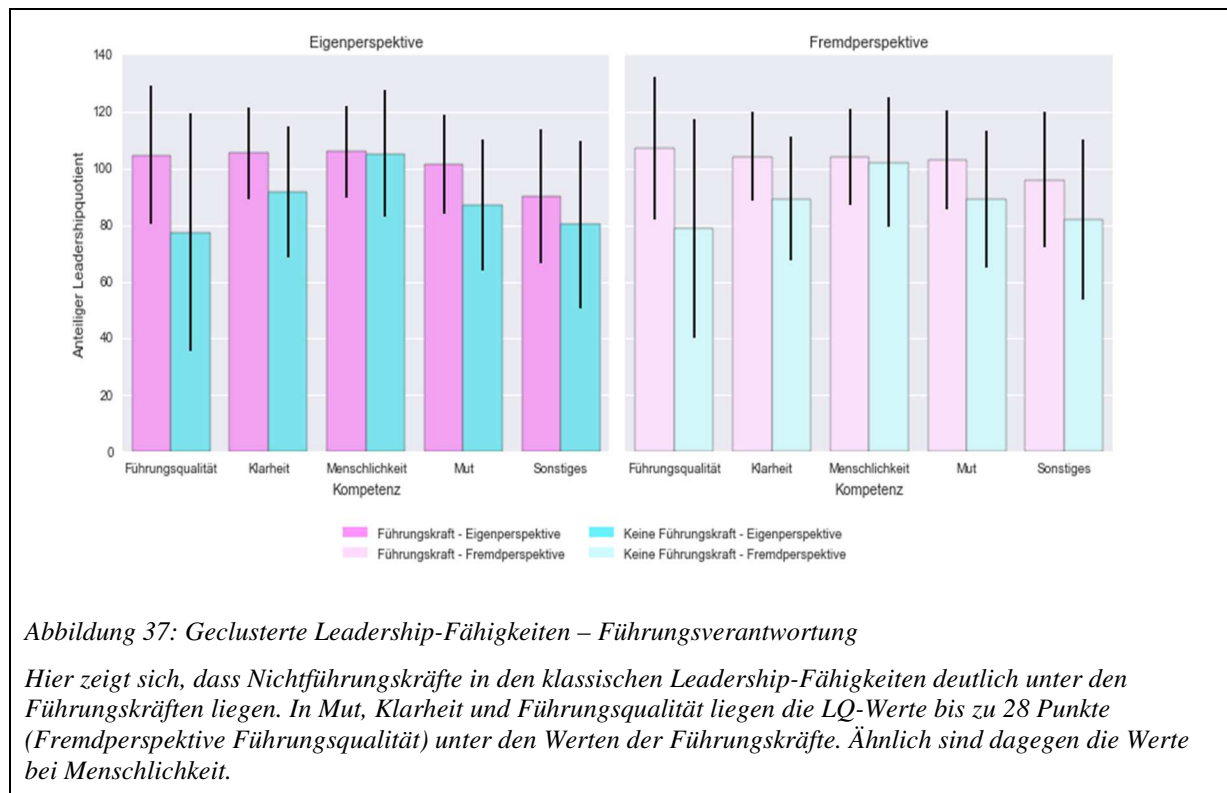
In Kapitel 1.2 Warum diese Arbeit? wurde auf die Voraussetzungen von Leadership im Zen-Buddhismus hingewiesen und gefragt, inwieweit die Vorstellungen zu Leadership im Zen sich mit unseren westlichen Kriterien des Führens vereinbaren lassen. Für die Vergleichbarkeit und systematische Auswertung wurde für jeden der 3 Zen-Kompetenzbereiche (Mut, Klarheit und Menschlichkeit) sowie für die Bereiche Führungsqualität und Sonstige ein eigener LQ berechnet analog der Berechnung des LQ für die Eigen- und Fremdperspektive (s.o.2.1.7 Ermittlung des Leadership-Quotienten (LQ)).

Es zeigt sich, dass im Mittel über alle Teilnehmer Menschlichkeit und Klarheit in der Eigenperspektive höher bewertet werden als in der Fremdperspektive. Umgekehrt verhält es sich bei den Werten zu Mut, Sonstiges und Führungsqualität. Hier ist die erwartete Fremdeinschätzung tendenziell höher und es gibt insgesamt größere Abweichungen. Bei Menschlichkeit und Sonstiges ändern sich die Werte über die verschiedenen Gruppen kaum. Sie sind weitgehend unabhängig von Alter, Geschlecht, Bildung und Führungsrolle. Es scheint, dass diese Kategorien für hohe LQ-Werte zwar notwendige Kriterien sind, die wirkliche Differenzierung aber in den 3 anderen Kompetenzbereichen erfolgt.

Die Auswertung auf Basis der 5 Kompetenzbereiche brachte folgende Ergebnisse:

3.8.1 Leadership-Fähigkeiten nach Führungskraft

Führungskräfte und Nichtführungskräfte schätzen sich bei Menschlichkeit sehr ähnlich ein – in der Eigenperspektive sind die Werte nahezu identisch. Bei allen anderen Bereichen liegen die



Führungskräfte in beiden Perspektiven deutlich vorne. Naheliegend ist der hohe Unterschied bei Führungsqualität. Hier sehen sich Führungskräfte mit über 27 Punkten vorne (Abbildung 37). Beide Gruppen schätzen in der Fremdperspektive ihre Führungsqualität höher ein als sie sich selbst einschätzen.

Sehr groß sind auch die Unterschiede bei Klarheit und Mut mit 13 bis 15 Punkten zugunsten der Führungskräfte. Dabei schätzen sich beide Gruppen bei Klarheit in der Eigenperspektive um 1 bis 2 Punkte höher ein als in der Fremdperspektive. Bei Mut verhält es sich umgekehrt.

Tabelle 18 zeigt für Mut und Klarheit die Fähigkeiten mit den größten Unterschieden, bei denen sich Nichtführungskräfte sowohl in der Eigen- wie auch in der Fremdperspektive niedriger einschätzen.

Mut	FK-Selbst	NFK-Selbst	FK-Fremd	NFK-Fremd
Durchsetzungsfähigkeit	11,25	10,00	11,34	9,89
Entscheidungsfreude	11,71	9,78	11,42	9,93
Machtbewusstsein	9,15	7,92	9,80	7,92
Tatkraft	11,56	10,33	11,85	10,70

Richtig entscheiden in Belastungssituationen	11,44	10,30	11,32	10,37
Klarheit				
Überzeugungskraft	11,16	10,07	10,99	9,81
Strategische Fähigkeiten	10,99	9,15	10,97	9,19
Kompliziertes einfach darstellen	11,05	9,28	11,04	9,32

Tabelle 18: Vergleich Führungskräfte und Nichtführungskräfte nach Zen Kriterien

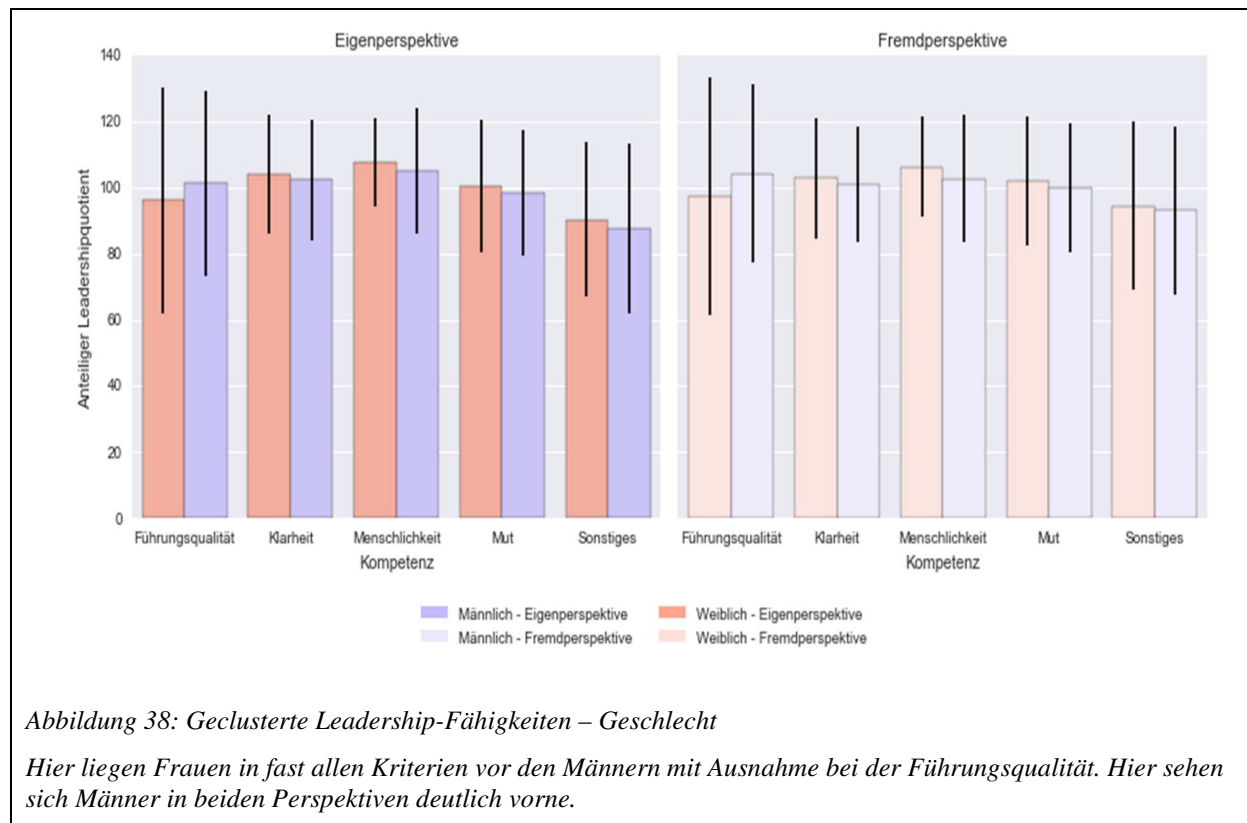
Insbesondere in Durchsetzungsfähigkeit, Entscheidungsfreude, Machtbewusstsein, Tatkraft, Überzeugungskraft, strategischen Fähigkeiten sowie in Belastungssituationen richtig zu entscheiden und Kompliziertes einfach darzustellen schneiden Führungskräfte wesentlich besser ab.

Bei den sonstigen Fähigkeiten schätzen Führungskräfte sich selbst als gebildeter, charismatischer und ehrgeiziger ein im Vergleich zu Nichtführungskräften. Zudem meinen sie, dass andere sie in den Punkten noch besser bewerten würden (Fremdperspektive).

Nichtführungskräfte sehen ihre Leadership-Defizite deutlich bei den harten Leadership-Kompetenzen – insbesondere in den Bereichen von Mut und Klarheit. Bei den weichen Faktoren – von Humor bis Toleranz – weisen sie ähnlich Werte wie die Führungskräfte auf.

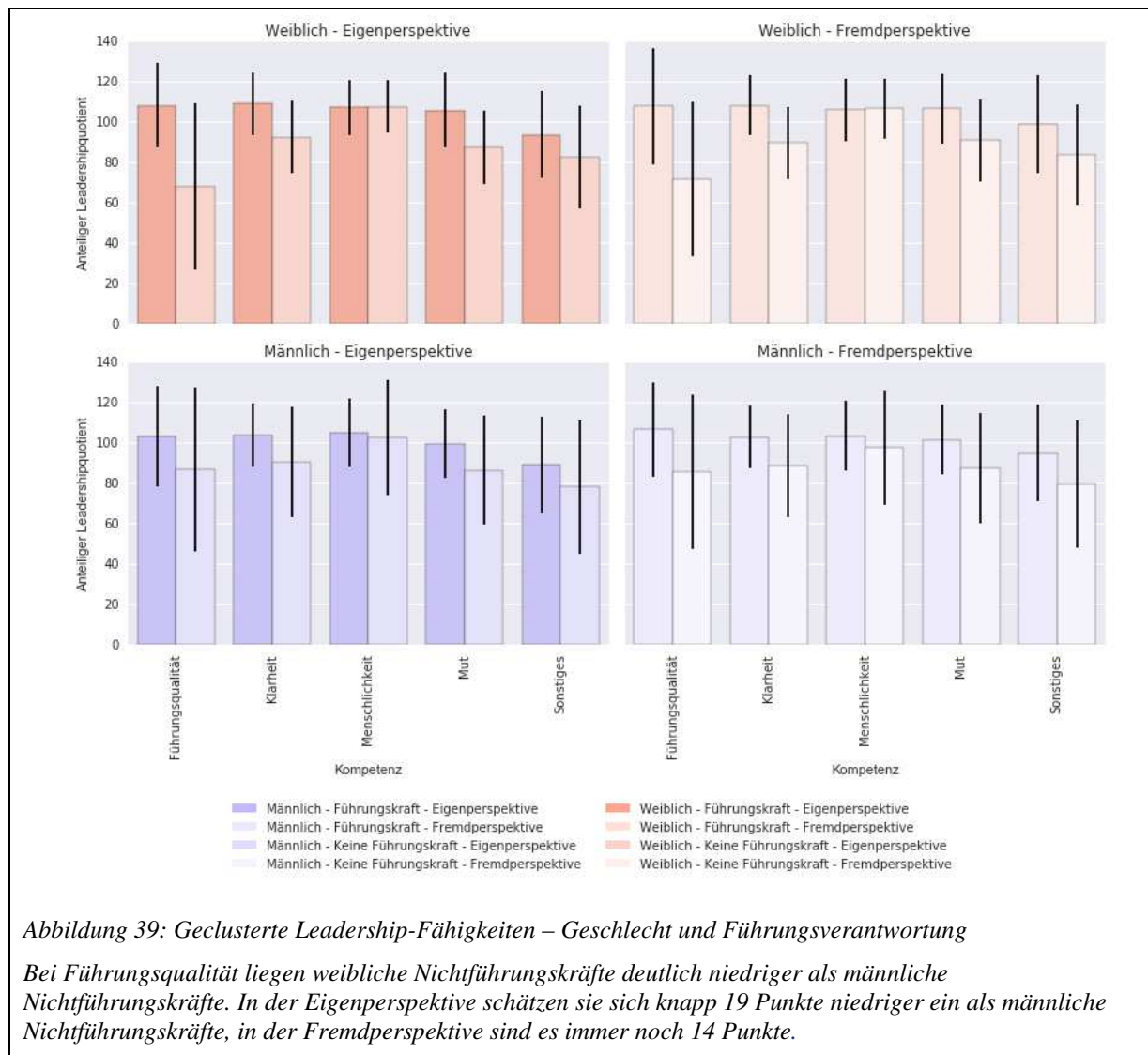
3.8.2 Leadership-Fähigkeiten nach Geschlecht

Abbildung 38 zeigt die 5 verschiedenen Kompetenz-Cluster und im Vergleich zwischen den Geschlechtern und Perspektiven.



Frauen schätzen sich sehr selbstbewusst und meist höher ein als das Männer tun. Dabei ist die Einschätzung der Kompetenzen zwischen Frauen und Männern von der Struktur gleich. In der Tendenz liegen Frauen sowohl in der Eigen- wie in der Fremdperspektive leicht höher als Männer mit bis zu 3 Punkten. Einzige Ausnahme bildet die Frage nach der Einschätzung der Führungsqualität. Hier liegen die Männer mit über 5 Punkten über den Werten der Frauen, in der Fremdperspektive sogar mit fast 7 Punkten.

Betrachtet man Führungsqualität jedoch genauer (Abbildung 39) zeigt sich, dass weibliche Nichtführungskräfte hier den Unterschied ausmachen. In der Eigenperspektive schätzen sie sich knapp 19 Punkte niedriger ein als männliche Nichtführungskräfte, in der Fremdperspektive sind es immer noch 14 Punkte. Dies bestätigt noch einmal in der spezifischeren Frage zu ihrer Führungsqualität, dass viele Frauen ohne Führungsrolle sich eine solche nicht zutrauen oder sich eher zurückhaltend im mittleren Bereich bewerten, während viele Männer, die noch keine Führungskräfte sind, sich hier dennoch hoch und sehr hoch einschätzen. (vgl. auch die Ausführungen dazu in Kapitel 3.4 Ergebnisse LQ nach Geschlecht).

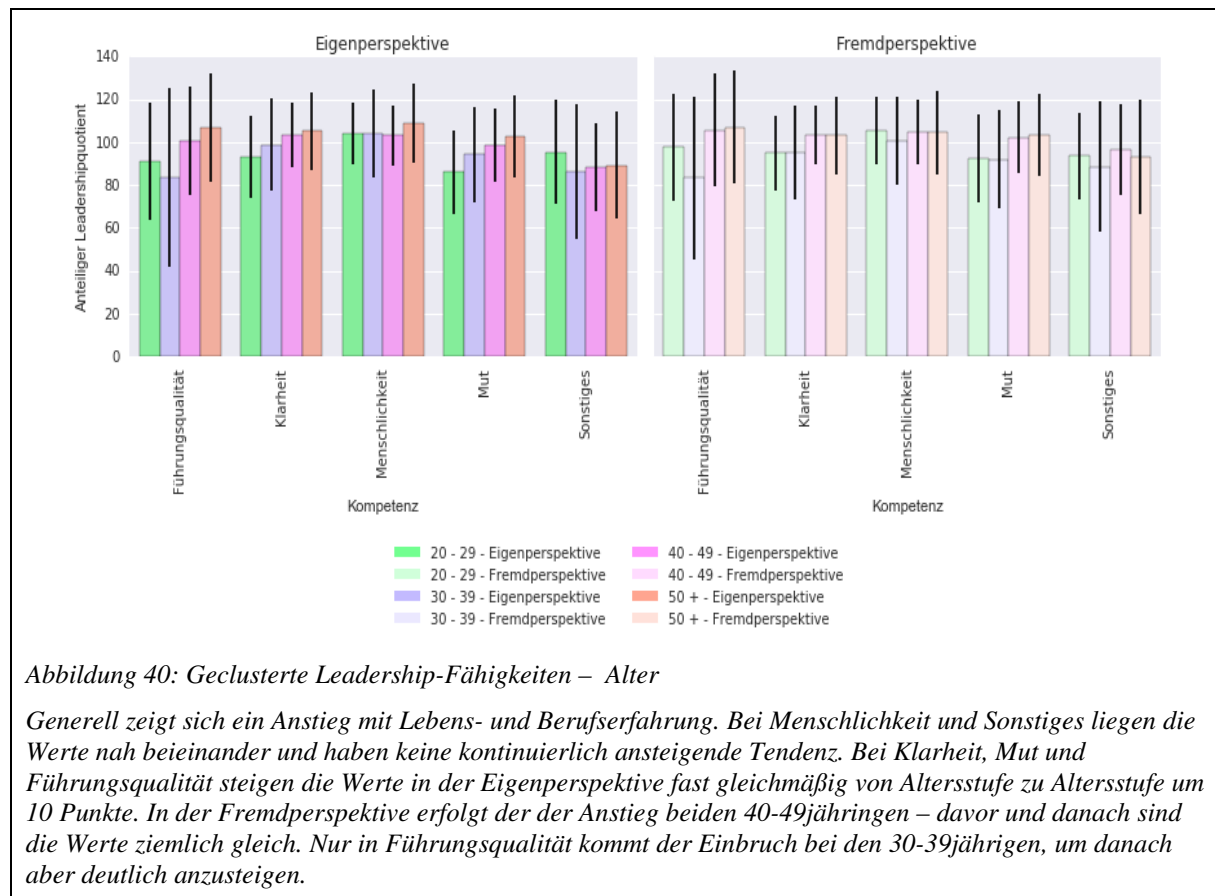


Betrachtet man bei der Frage nach der Führungsqualität nur die Führungskräfte, dann sehen sich weibliche Führungskräfte auch in diesem einzelnen Bereich besser als ihre männlichen Kollegen – um 5 Punkte in der Eigenperspektive und um gut 1 Punkt in der Fremdperspektive.

3.8.3 Leadership-Fähigkeiten nach Alter

Bei der Segmentierung nach verschiedenen Altersstufen (Abbildung 40) zeigt sich, dass die Werte für Führungsqualität, Mut und Klarheit tendenziell ansteigen, um insgesamt mindestens 10 Punkte. Anders verhält es sich bei Menschlichkeit und Sonstiges. Die Werte für Eigen- und Fremdperspektive zwischen den Altersstufen schwanken und weisen keine klare Tendenz auf.

Auch beim Vergleich nach dem Alter ist Menschlichkeit deutlich konstanter als die anderen Bereiche und die Werte bleiben über die Jahre hinweg ziemlich ähnlich. Es scheint ein Teil in der Persönlichkeit zu sein, der sich auch im Laufe vieler Jahre nur wenig ändert.



Interessant ist dennoch das Absinken der Fremdperspektive bei den 30-39jährigen. Menschlichkeit erreicht bei den 20-29jährigen den höchsten und bei den 30-39jährigen den niedrigsten Wert (Unterschied insgesamt 6,4 Punkte). Bei den 30-39jährigen sinken relativ stark die Werte für Geduld, Toleranz, Bescheidenheit, Humor und den Fähigkeiten Zuhören zu können und zu kooperieren (Tabelle 19). In der Phase des beruflichen Etablierens und der eigenen Professionalisierung haben viele das Gefühl bei diesen Fähigkeiten nicht richtig wahrgenommen zu werden und es sinken die Werte in der erwarteten Fremdperspektive. Dies könnte daran liegen, dass in diesem Alter verstärkt die Vereinzelung und die Konkurrenz zu den anderen empfunden wird. Mit steigendem Alter und weiterer Berufserfahrung kehrt wieder mehr Balance ein und diese Fähigkeiten werden auch in der Fremdperspektive wieder höher bewertet.

Im Vergleich der Altersgruppen zeigt sich aber auch, dass in den Bereichen Klarheit und Mut die Fähigkeiten im Lauf des Älterwerdens nicht statisch sind, sondern sich entwickeln, sei es durch Beruf- und Lebenserfahrung, sei es gezielt durch Training. Das bedeutet, dass über maßgeschneiderte Schulungen und gezieltes „über den eigenen Schatten“ springen die notwendigen Fähigkeiten gefördert werden könne, um eine verantwortliche Kultur von Mut und Klarheit auszubilden

Fähigkeiten	20-29 Jahre	20-29 Jahre	30-39 Jahre	30-39 Jahre	Delta	Delta
	EP	FP	EP	FP	EP	FP
Geduld	5,36	4,65	4,38	4,43	0,98	0,22
Humor	5,57	5,11	5,34	5,43	0,23	-0,32
Zuhören können	6,00	5,58	5,52	5,47	0,48	0,11
Bescheidenheit	5,07	4,57	4,63	4,61	0,44	-0,04
Kooperationsfähigkeit	11,69	11,35	11,21	10,99	0,48	0,36
Toleranz	6,07	5,50	5,48	5,53	0,59	-0,03

Tabelle 19: Vergleich Altersgruppen 20-29 Jahre und 30-39 Jahre nach Leadership-Fähigkeiten

Insbesondere in Geduld, Toleranz, den Fähigkeiten zu kooperieren und zuzuhören, schneiden die 30-39jährigen deutlich schlechter ab.

3.8.4 Leadership-Fähigkeiten nach Bildungsabschluss

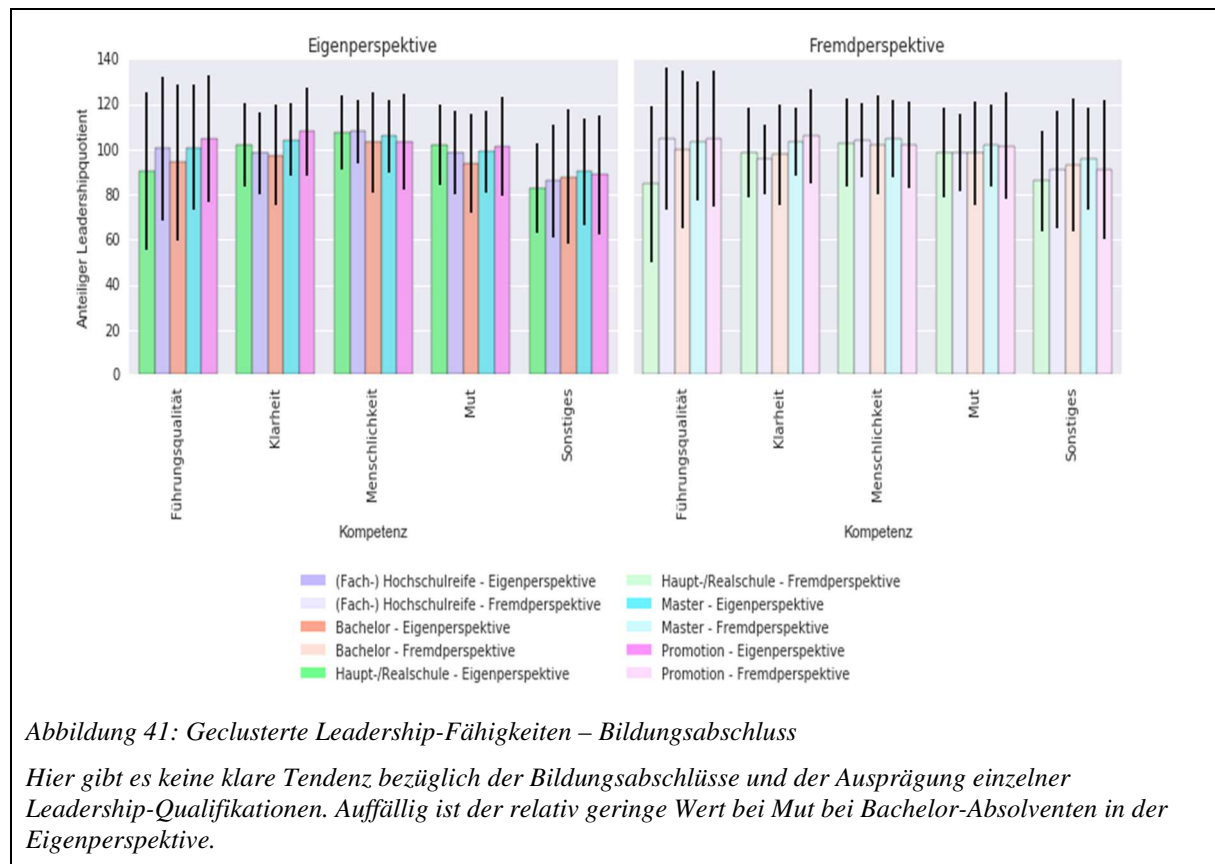
Beim Vergleich nach Bildungsabschluss lassen sich wenig eindeutige Trends erkennen (Abbildung 41). Bei allen Gruppen liegt die Selbsteinschätzung zu Klarheit und Menschlichkeit immer (bis zu fast 5 Punkte) über der erwarteten Fremdeinschätzung.

Menschlichkeit ist von Bildung weitgehend unabhängig. Teilnehmer mit Promotionsabschluss schnitten bei den Fragen zu Menschlichkeit am schlechtesten ab. Insbesondere in der Selbsteinschätzung lagen sie um 4 Punkte unter den Teilnehmern ohne Studium.

Bachelor-Absolventen schätzen sich in der Eigenperspektive überall niedriger ein (mit Ausnahme Sonstige Fähigkeiten) als Absolventen mit (Fach-)Hochschulreife und mit höheren Bildungsabschlüssen. Auch gegenüber Teilnehmern mit Haupt-/Realschulabschluss erreichen sie nur bei Führungsqualität höhere Werte und schneiden sonst schlechter ab. Insbesondere in der Kategorie Mut sehen sich Bachelor-Absolventen mehr als 5 Punkte niedriger als alle anderen. Das Wissen um das eigene Potential auf der einen Seite und der fehlende Master-Abschluss andererseits scheinen zu einem Mangel an Selbstvertrauen beizutragen, der sich dann in den niedrigen Werten zeigt.

Haupt-/Realschüler geben sich relativ niedrige Werte bei Führungsqualität, verursacht vor allem durch die Nichtführungskräfte in dieser Gruppe (Abbildung 42), die sich mit 54 Punkten in der Eigen- bzw. 49 in der Fremdperspektive sehr niedrig einschätzen. Die Führungskräfte in dieser Gruppe liegen in der Eigenperspektive bei 105 Punkten, bleiben aber in der Fremdperspektive mit

99 unter den Werten aller anderen Führungskräftegruppen, die bei Werten zwischen 105 und 112 liegen.



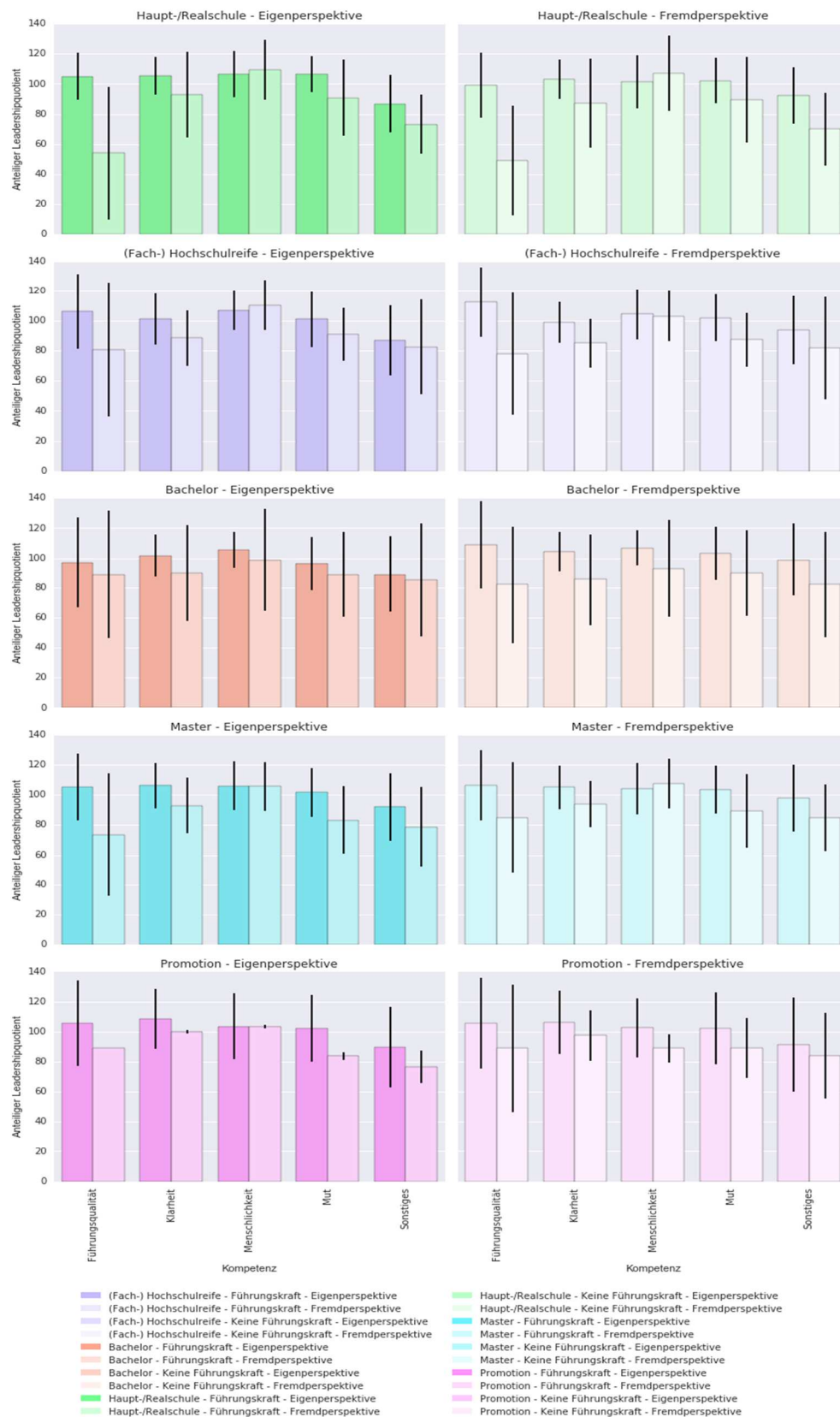


Abbildung 42: Geklusterte Leadership-Fähigkeiten – Vergleich Ausbildung und Führungskräfte und Nichtführungskräfte

Bei Führungsqualität drücken die niedrigen Werte der Nichtführungskräfte mit Haupt-/Realschulabschluss den LQ-Wert der Gesamtgruppe. Hohe Werte zeichnen die Führungskräfte diese Gruppe bei Mut aus – insbesondere in der Eigenperspektive.

Die Werte zeigen, wie gesellschaftliche Erwartungshaltung und Einstellungen auf die Einschätzung durch andere projiziert wird. Personen mit hohem Bildungsabschluss werden bevorzugt für Führungspositionen ausgewählt und bewerten sich auch in der Fremdperspektive hoch. Umgekehrt glauben Personen mit vermeintlich niedrigerem Abschluss, dass ihnen – egal ob Führungskraft oder nicht – von den anderen weniger zugetraut wird als sie selbst sich einschätzen.

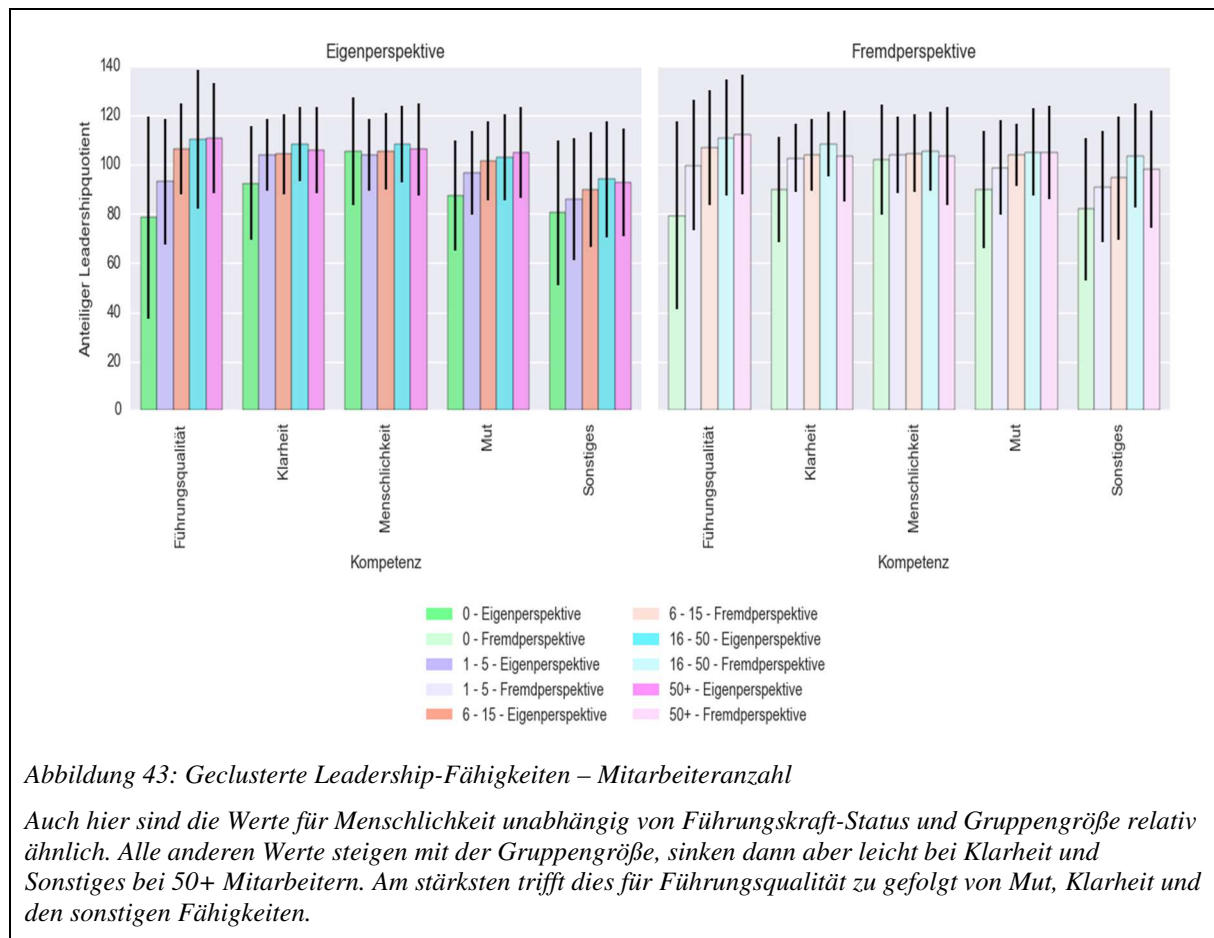
Beim Mut bewertet sich die Gruppe mit Haupt-/Realschulabschluss sehr hoch - egal ob Führungskraft oder nicht. Besonders hoch mit 106 liegen hier die Werte der Führungskräfte in der Eigenperspektive – 10 Punkte mehr als bei Führungskräften mit Bachelor-Abschluss und 4 bis 5 Punkte mehr als bei den anderen Gruppen. Bei den Fähigkeiten in diesem Bereich sieht diese Gruppe ihre größte Stärke im Vergleich zu den anderen Gruppen.

Beim Bereich Klarheit sehen Promovierte und etwas weniger ausgeprägt Masterabsolventen ihre Kompetenzen um bis zu 12 Punkte höher als die anderen Bildungsabschlüsse – egal ob Führungskraft oder nicht. Hier scheint Ausbildung eine wichtige Rolle zu spielen und es scheint zumindest ein Teil der Kompetenzen auf dem Weg zum Master und dann zur Promotion gelernt werden zu können. Wobei dann zu vermeiden ist, dass dies auf Kosten der Menschlichkeit geht, die bei den Hochschul-Abschlüssen Bachelor, Master und Promotion leicht unter den anderen Gruppen liegt.

3.8.5 Leadership-Fähigkeiten nach Anzahl Mitarbeiter

Abbildung 43 zeigt deutlich, dass die Leadership-Kompetenz mit der Anzahl der Mitarbeiter steigt. Lediglich die Werte bei Menschlichkeit sind unabhängig von Führungsaufgabe oder Gruppengröße und schwanken in sehr geringem Umfang.

Wer keine Mitarbeiter hat, der schätzt seine Führungsqualität erheblich geringer ein als Personen die Mitarbeiter führen. Mit der Zahl der Mitarbeiter steigt der Wert dann kontinuierlich an von 93 bei 1-5 Mitarbeitern auf über 110 bei über 50 Mitarbeitern. Ähnlich verhält es sich bei Mut, von 96 bei 1-5 Mitarbeitern auf 105 bei über 50 Mitarbeitern, und weniger stark ausgeprägt bei sonstigen Fähigkeiten (von 86 auf knapp 93) und nur minimal bei Klarheit (von 103 auf 105). In der Fremdperspektive sinken die Werte bei über 50 Mitarbeitern meist wieder leicht ab außer bei Führungsqualität. In der Eigenperspektive ist dieses leichte Absinken nur bei Klarheit und Sonstiges der Fall.



Besonders beeinflusst die niedrigeren Werte bei Klarheit die Themen Kompliziertes einfach darstellen zu können und Gespür für gesellschaftliche Veränderungen. Bei Sonstige Fähigkeiten sind es Bildung und schauspielerische Fähigkeiten. Es scheint, dass bedingt durch die Größe der Teams und die damit verbundene zunehmende Distanz zu den Mitarbeitern und die veränderten Aufgabenschwerpunkte, man die eigene Leistung kritischer sieht (Tabelle 20).

In Summe zeigt sich hier deutlicher als bei den anderen Auswertungen, dass steigende Werte (jenseits von Menschlichkeit) in direktem Zusammenhang mit der Teamgröße stehen (mit kleinem Ausreißer bei Fremdperspektive für die großen Teams). Unter der Annahme, dass mit der zunehmenden Teamgröße auch implizit ein beruflicher Wachstumsprozess verbunden ist (man beginnt mit kleinen Teams und bekommt dann im weiteren Verlauf mehr Verantwortung und größere Teams), heißt dies, dass der LQ auch wesentlich über Erfahrung, Learning by Doing und begleitenden Fortbildung beeinflusst wird. Dies spricht für unterstützende Maßnahmen in denen z.B. Erfahrene ihr Wissen an weniger Erfahrene weitergeben, etwa durch Mentorship-Programme.

Klarheit	50 + MA	50 + MA	16 - 50 MA	16 – 50 MA
	EP	FP	EP	FP
Gespür für gesellschaftliche Veränderungen	10,34	10,11	11,00	10,75
Kompliziertes einfach darstellen	10,53	10,64	11,80	11,70
Sonstige Fähigkeiten				
Bildung	5,13	5,47	5,60	5,93
schauspielerische Fähigkeiten	4,50	4,38	4,65	4,85

Tabelle 20: Vergleich Mitarbeiterzahl nach Leadership-Fähigkeiten

Insbesondere bei Gespür für gesellschaftliche Veränderungen, Kompliziertes einfach darzustellen, Bildung und schauspielerische Fähigkeiten schneiden Führungskräfte mit 16-50 Mitarbeitern besser ab als Führungskräfte mit über 50 Mitarbeitern.

3.9 Statistische Betrachtung

Bei der bisherigen Auswertung der Fragebogen über die verschiedenen Kriterien wurde explorativ und deskriptiv vorgegangen, um den vielfältigen Aspekten von Leadership gerecht zu werden. Dazu erfolgte der Vergleich des LQ in beiden Perspektiven und über die verschiedenen Gruppen und die Betrachtung von Abweichungen insgesamt und in Bezug auf einzelnen Führungskompetenzen. Auf diese Weise ließen sich Feinheiten und Tendenzen unabhängig von der Signifikanzschwelle aufspüren und es konnten Themenfelder für weitere Untersuchungen aufgezeigt werden.

Für die wesentlichen Vergleiche des LQ in der Eigen- und Fremdperspektive über die verschiedenen Gruppen wurde zudem eine einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) durchgeführt. Dabei wurde das für Fragebogen-Techniken in den Sozialwissenschaften übliche Signifikanzniveau von $p < 0,05$ angenommen.

Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Der Leadership-Quotient erweist sich beim Vergleich der Nichtführungskräfte mit den Führungskräften als hochsignifikant sowohl in der Eigen- wie in der Fremdperspektive:

$$F(1, 301) = 17.67; p < .01; \eta^2 = .06 \text{ bzw. } F(1, 301) = 22.76; p < .01; \eta^2 = .08$$

Der LQ erweist sich möglicherweise als geeignetes Maß, um Unterschiede in der Führungskompetenz zumindest teilweise zu erfassen. Insofern validiert das Ergebnis die Methode. Dass trotz der relativ kleinen Effektstärke ein hochsignifikanter Unterschied beobachtet wurde, erklärt sich

aus der umfangreichen Stichprobe.

- Es gibt über alle Teilnehmer keine signifikanten Unterschiede beim LQ zwischen Eigen- und Fremdperspektive:

$$F(1, 604) = 0.02; p = .97; \eta^2 = .00$$

Angesichts der hohen Anzahl von geringen Abweichungen und gleich beantworteter Fragen, wie oben in den verschiedenen Gruppenergebnissen angeführt, war dies zu erwarten. Das heißt nicht, dass man auf die Fremdperspektiven bei der Befragung verzichten könnte. Die von den Teilnehmern bestätigten Vorteile liegen gerade im Perspektivwechsel und der damit verbundenen Herausforderung sich in die Sichtweise der anderen hineinzusetzen. Siehe dazu auch die Ausführung in Kapitel 5.2.7 Perspektivwechsel – Eigen- und Fremdperspektive. Wegen der hohen Übereinstimmung von Eigen- und Fremdperspektive gaben sich auch keine bedeutsamen abweichenden Ergebnisse bei den folgenden Auswertungen. Es werden deshalb meist nur die Werte der Eigenperspektive angegeben.

- Bei Vergleich der Altersgruppen ergibt sich ein gemischtes Bild. Über alle Teilnehmer (Führungs- und Nichtführungskräfte und die Gruppen 20-29, 30-39, 40-49 und 50+ Jahre) sind die Unterschiede beim LQ in der Eigenperspektive signifikant:

$$F(3, 298) = 3.15; p < .05; \eta^2 = .03$$

Nimmt man nur die Führungskräfte-Gruppen (die 20-29jährigen sind hier nicht vertreten) ergibt sich jedoch kein signifikanter Unterschied:

$$F(2, 245) = 2.19; p = .11; \eta^2 = .02$$

Vergleicht man nur die beiden Führungskräfte-Gruppen 40-49 Jahre und 50+ Jahre zeigt sich wieder ein signifikanter Unterschied:

$$F(1, 215) = 4.26; p < .05; \eta^2 = .02$$

Siehe dazu auch Kapitel 3.5.2 Ergebnisse LQ nach Führungskraft und Alter und das Absinken der LQ-Werte der Gruppe der 40-49jährigen gegenüber den 30-39jährigen (um dann bei den über 50jährigen wieder anzusteigen).

- Beim Geschlecht bestätigt die Varianzanalyse die im Abschnitt 3.4 Ergebnisse LQ nach Geschlecht angeführten Ergebnisse. Über alle Teilnehmer ergibt sich beim LQ kein signifikanter Unterschied zwischen den Geschlechtern:

$$F(1, 301) = 1.01; p = 31.62; \eta^2 = .00$$

Betrachtet man nur den LQ der Führungskräfte ist der Unterschied zwischen Männern und Frauen

signifikant in der Eigen- und in der Fremdperspektive:

$$F(1, 247) = 4.91; p < .05; \eta^2 = .02 \text{ bzw. } F(1, 247) = 4.68; p < .05; \eta^2 = .02$$

Und betrachtet man nur die über 50jährigen Führungskräfte wird der Unterschied noch deutlicher und hochsignifikant wiederum in beiden Perspektiven:

$$F(1, 118) = 10.18; p < .01; \eta^2 = .09 \text{ bzw. } F(1, 118) = 9.32; p < .01; \eta^2 = .08$$

- Die Varianzanalyse zu den verschiedenen Bildungsabschlüssen erbrachte keine signifikanten Unterschiede bei den LQ-Werten, weder beim Vergleich über alle Teilnehmer (jeweils Eigenperspektive):

$$F(4, 298) = .03; p = .40; \eta^2 = .01$$

noch aufgeteilt in Führungskräfte:

$$F(4, 244) = .52; p = .72; \eta^2 = .01$$

und Nichtführungskräfte:

$$F(3, 48) = .05; p = .98; \eta^2 = .00$$

Dies bestätigt die Ausführungen in Kapitel 3.6 Ergebnisse LQ nach Bildungsabschluss, dass Bildungsabschluss kein entscheidender Faktor für den LQ ist.

- Anders verhält es sich beim Vergleich nach der Mitarbeiterzahl. Die Analyse über alle Gruppen einschließlich der Teilnehmer ohne Mitarbeiter (fast alle Nichtführungskräfte) bringt einen hochsignifikanten Unterschied (Werte für die Eigenperspektive)

$$F(4, 298) = 5.44; p < .001; \eta^2 = .07$$

Vergleicht man jedoch nur die Führungskräfte mit 1-5, 6-15, 16-50 und über 50 Mitarbeitern ergibt sich kein signifikanter Unterschied

$$F(3, 242) = 1.95; p = .12; \eta^2 = .02$$

wohl auch bedingt durch die Gruppe mit 50+ Mitarbeitern, bei denen die LQ-Werte im Mittel wieder absinken. Es scheint aber, dass auch wenn Alter und Mitarbeiteranzahl zusammenhängen, die Mitarbeiteranzahl und die damit einhergehenden Erfahrungen beim LQ eine größere Rolle spielen als das bloße Alter.

Die ANOVA-Tabellen für die angeführten Ergebnisse der Varianzanalyse sind in Anhang C aufgeführt.

4. Ergebnisse der Case Studies

4.1 Ergebnisse der Interviews

4.1.1 Schwerpunkte der Wertesysteme

Bei den Interviews ging es um den Kern der eigenen Werte der 11 Teilnehmer der Case Studies und man kam ihnen dadurch sehr nah. Die Situationen, die als wichtig erachtet wurden, hatten immer mit der eigenen Persönlichkeit und dem inneren Bild von wichtig und richtig zu tun. Besonders deutlich wurde dies bei Situationen des Scheiterns, wenn persönliche Ziele, die einem wichtig waren, nicht erreicht werden konnten. Die Situationen und Erlebnisse waren hier vielfältig. Es konnte beispielsweise nicht verhindert werden, dass Menschen ums Leben kamen – dabei konnte es sich um ein Unglück handeln oder um falsche Entscheidungen, die man z.B. als Chefarzt getroffen hatte oder nicht verhindern konnte. In anderen Situationen kam ein wichtiger Vertrag nicht zu Stande, der eigene Kandidat schaffte es nicht, oder es ging um Personen, die jeglichen Respekt verweigerten oder die das entgegengebrachte Vertrauen missbrauchten. Diese Situationen machten den Teilnehmern das eigene Scheitern schmerzhaft wieder bewusst. Durch Nachfragen („Warum empfinden Sie das als Scheitern?“) wurde relativ schnell das individuelle Wertesystem deutlich, welches dabei eine Rolle spielte und das auch durch die ausgewählten positiven Erlebnisse bestätigt wurde. Hier ging es in der Regel um Situationen, die man über die eigene Leistung als Führungskraft oder im Privaten als Mensch positiv gestalten konnte.

Die meisten Situationen ließen sich einem mehr an Personen (Vertrauen), einem mehr an Sinn und ethischen Werten (was ist richtig) oder einem mehr an Leistung ausgerichteten Wertesystem zuordnen. Zudem spielte die Anerkennung durch andere eine wichtige Rolle (Grafik 2).

Bei der Personenorientierung stand vorwiegend das Thema Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit im Mittelpunkt. Positive Erlebnisse bei sich selbst und bei anderen hatten oft damit zu tun, dass das Vertrauen, das man in ein Team oder in eine Person gesetzt hatte, gerechtfertigt war und sehr gute Ergebnisse brachte. Umgekehrt wurden negative Situationen sehr intensiv als Scheitern empfunden, wenn das gegebene Vertrauen missbraucht wurde.

Im Kontext der ethischen Orientierung stand für viele Teilnehmer der Sinn einer Handlung im Vordergrund und was dabei persönlich als gut und richtig empfunden wurde im Widerstreit zu falschen und schlechten Motiven. Positive Situationen entstanden dann, wenn sich das persönlich als sinnvoll und gut Erachtete durchgesetzt hatte – egal ob durch eigenes Handeln oder durch eine

andere Person. Die negativen Situationen waren dadurch geprägt, dass andere die für den Probanden wichtigen Einstellungen und Überzeugungen ignorierten und sinnvolle Lösungen boykottierten bis hin zur Gefährdung anderer Menschen.

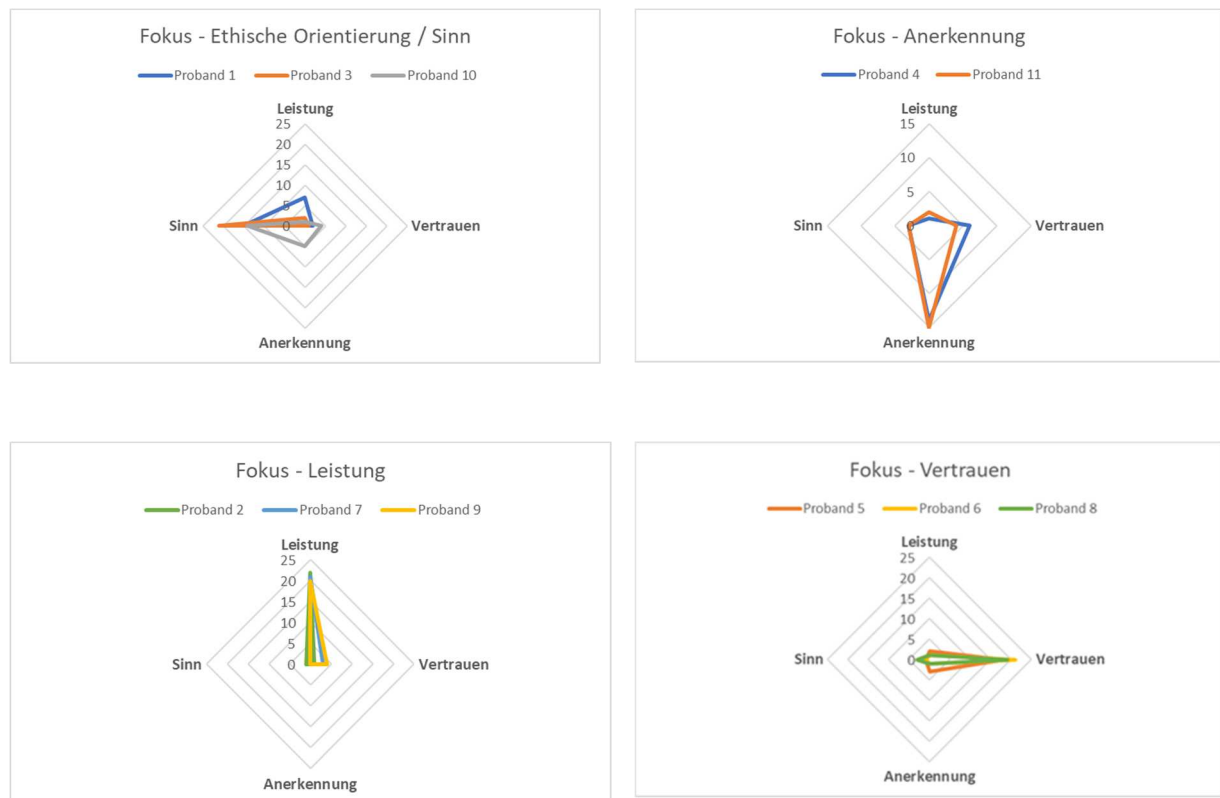


Grafik 2: Wertesysteme der Probanden (Teilnehmer an Interviews und fMRT-Untersuchung)

Bei der Leistungsorientierung standen für den Erfolg Kriterien wie Performance und die Einhaltung und das Übertreffen von Zielen im Vordergrund. Im Mittelpunkt der Antworten stand immer etwas zu erreichen, im beruflichen Umfeld etwa ein Geschäft oder ein Projekt erfolgreich abzuschließen oder im privaten Umfeld z.B. einen Marathon zu laufen oder im Wettkampf zu gewinnen. Umgekehrt wurde beruflich der Verlust von einem Auftrag oder Fehler bei der Projektrealisierung als Scheitern erlebt und im Privatleben z.B. das Verlieren eines wichtigen Spiels beim Sport.

Die Anerkennung für das eigene Tun äußerte sich beispielsweise in einer Beförderung, in der Übertragung von Verantwortung für eine wichtige Aufgabe und allgemein in der erkennbaren Wertschätzung von anderen. Umgekehrt wurde als Scheitern empfunden, wenn dies verweigert wurde. Auf Nachfrage wurde oft bestätigt, dass die Auswahl einer speziellen Situation ihren Grund darin hatte, weil man in der Situation eine große Anerkennung für die eigene Leistung erfahren durfte, die dann Ansporn war, einen Weg engagiert weiterzugehen.

Die Mehrzahl der Befragten hatten fast durchgängig einem der hier angeführten Muster den Vorzug gegeben Grafik 3. Bei anderen gab es eindeutige Präferenzen, auch wenn sich die 24 gewählten Situationen auf mehrere Muster verteilten.



Grafik 3: Wertesysteme der Probanden

Hier zeigt sich deutlich, dass die Probanden jeweils eine klare Präferenz für ein bestimmtes Wertesystem hatten.

Betrachtet man alle 11 Teilnehmer waren die Schwerpunkte auf die unterschiedlichen Wertesysteme recht ausgewogen vertreten (Tabelle 21).

Ethische Orientierung / Sinn (richtiges Handeln)	3 Probanden
Personenorientierung (Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit)	3 Probanden
Leistungsorientierung (Ziele, Performance)	3 Probanden
Anerkennung	2 Probanden

Tabelle 21: Wertesysteme der Teilnehmer

Es bestätigte sich in den Interviews, dass Leadership sehr individuell zu sehen ist – egal ob es um das eigene Handeln ging oder um die Auswahl und Bewertung anderer Personen. Bei der Reflexion der exemplarischen einzelnen Situationen wurde deutlich, dass jeder seine eigenen Vorstellungen und Wertesysteme hatte, an denen er Erfolg und Scheitern erlebte und bewertete. Trotz des engen Kontexts von gleicher Kultur, gleichem Geschlecht und gleicher Altersgruppe, ähnlichem Bildungsniveau und langjähriger erfolgreicher Arbeit in Führungspositionen zeigte sich

eine große Varianz zwischen den Probanden. In der geschlossenen Gruppe der Befragten waren Teilnehmer aus unterschiedlichen Branchen und mit unterschiedlichen Aufgaben vertreten. Es ließ sich daraus aber kein eindeutiger Zusammenhang zur Wertemusterpräferenz erschließen. Hier scheinen sehr individuelle, tief in der Person verwurzelte Faktoren zu wirken, die unabhängig davon sind, wie man als Führungskraft erfolgreich ist. Wobei anzumerken ist, dass im Kontext der Befragung zwar oft eines der Systeme präferiert wurde, daraus aber nicht geschlossen werden kann, dass die anderen Werte für die Person nicht von Bedeutung sind.

4.1.2 Durchführung der Interviews

Die sehr offenen und persönlichen Interviews zur Vorbereitung der fMRT Scans mit den 11 Teilnehmern dauerten jeweils bis zu 2 Stunden. Bei der intensiven Befragung stand das geführte Nachdenken über Situationen des Erfolges und des Misserfolges im Vordergrund. Die Fokussierung und Reflektion auf ganz persönliche, individuelle Situationen des eigenen Erfolgs und Misserfolgs im beruflichen wie privaten Kontext mit den entsprechenden Nachfragen schuf eine große Verdichtung zwischen den verschiedenen individuellen Situationen im Lauf des Berufs- und Lebenswegs. Zusätzlich wurden beruflich und private positive und negative Leadership-Situationen von anderen Personen reflektierend besprochen, die für die Teilnehmer von Bedeutung waren und lebhaft erinnert wurden. Es fiel auf, wie schwer es den Probanden fiel, aus den vielen positiven Situationen ihrer erfolgreichen Laufbahn in Führungspositionen drei besondere auszuwählen. Bei den negativen Situationen dauerte es deutlich länger bis sich die Probanden an entsprechende Vorkommisse erinnerten. 2 Probanden fielen erst durch Nachfragen zu ihren persönlichen Werten negative Situationen und Erlebnisse ein. Den meisten Probanden fiel es leichter, sich an berufliche Leadership-Situationen zu erinnern als an private. Im privaten Kontext wurden vielfach Situationen aus der Jugend herangezogen – insbesondere aus dem sportlichen Umfeld nach dem auch bevorzugt gefragt wurde (ca. 70% der befragten Personen waren erfolgreiche Sportler). Die Reflektion der gleichen Fragestellungen in Bezug auf andere Personen schaffte für das Gespräch eine neue Dimension. Es war interessant zu beobachten, wie im Gesprächsverlauf immer wieder neue andere Personen herangezogen wurden, die dann für veränderte positive oder negative Situationen standen. Bei den eigenen persönlichen Erlebnissen blieben die Gesprächspartner meist bei ihren prägenden Erlebnissen und es wurde nur selten im Lauf des Gesprächs ein anderes Erlebnis ausgewählt. Das aufgebaute Vertrauensverhältnis im Kontext dieser Doktorarbeit und die Zusage, dass die Inhalte vertraulich bleiben, brachten eine besondere Nähe in das Gespräch. Insbesondere bei Situationen des Scheiterns wurde oftmals die persönliche Verletzbarkeit offengelegt. Ein Proband sagte: „Jetzt wissen Sie mehr über mich, als meine Frau!“ Als Fazit kann eindeutig die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die von den Probanden gewählten Fallbeispiele

relevant, authentisch und repräsentativ sind.

4.1.3 Analyse der Antworten nach den Zen-Kriterien

In einem weiteren Schritt wurden die Antworten der 11 Teilnehmer nach den Zen-Kriterien Mut, Klarheit und Menschlichkeit betrachtet und in einem Folgetelefonat wurde die jeweilige Zuordnung bestimmt. Hier sollten die Teilnehmer für jede ihrer Situationen das herausragende Kriterium auswählen, das aus ihrer Sicht wesentlich für das Ergebnis des Erfolgs oder des Scheiterns war. Es wurde von allen Teilnehmern bestätigt, dass die 3 Komponenten – Mut, Klarheit und Menschlichkeit - immer eng zusammenspielen und dass, wenn eine der Komponenten fehlt bzw. falsch eingesetzt wird (z.B. Übermut oder Unmenschlichkeit), schlechte Führung und damit einhergehend auch schlechte Leistungen der Mitarbeiter das Ergebnis sind. Bei den meisten Situationen erfolgte die Zuordnung sehr schnell und spontan. Es gab lediglich 8 negative Situationen, bei denen eine Zuordnung schwierig war, da sich die Situation vollständig geändert hatte und darauf nicht mehr Einfluss genommen werden konnte (z.B. Ohnmacht, weil ein neuer CEO vergangene Verträge nicht beachtete und weiterführte).

Entsprechend verblieben insgesamt 256 Situationen, die einem der Zen-Kriterien zugeordnet wurden und ausgewertet werden konnten (Tabelle 22). Dabei fiel auf, dass die Kriterien von Mut, Klarheit und Menschlichkeit bei diesen erfahrenen Top-Führungskräften sehr unterschiedlich zum Tragen kommen.

Klarheit verzeichnete mehr als die Hälfte aller Nennungen und kam so auf die mit Abstand höchsten Werte. In 137 von den 256 Situationen war Klarheit das entscheidende Kriterium, sowohl im beruflichen (71 Nennungen) wie im privaten (66 Nennungen) Kontext, ebenso in positiven Situationen (61 Nennungen) und noch stärker ausgeprägt als fehlende Klarheit in negativen Situationen (76 Nennungen). Ähnlich hoch lagen die Werte für eigenen Situationen (69 Nennungen) und denen anderer Personen (68 Nennungen). Damit liegt Klarheit als Kompetenzbereich im Leadership-Kontext der ausgewählten Situationen für diese Führungskräfte deutlich auf Platz 1. In der komplexen Führungswelt der Teilnehmer mit vielen Gestaltungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen in einem friedlichen Deutschland mit vergleichsweise wenig großen existentiellen Herausforderungen scheint Klarheit im beruflichen und privaten Alltag am dringendsten nötig zu sein, um den Unterschied zu machen. Die Daten legen nahe, dass es wichtig ist – privat wie beruflich - fehlende Klarheit nicht zuzulassen, wenn man erfolgreich führen will. Mit deutlichem Abstand zu Klarheit wurden die beiden anderen Kriterien Mut und Menschlichkeit mit 59 bzw. 60 Nennungen ähnlich oft zugeordnet.

Mut mit insgesamt 59 Nennungen wurde im positiven Sinn mit 47 Nennungen fast vier Mal so oft

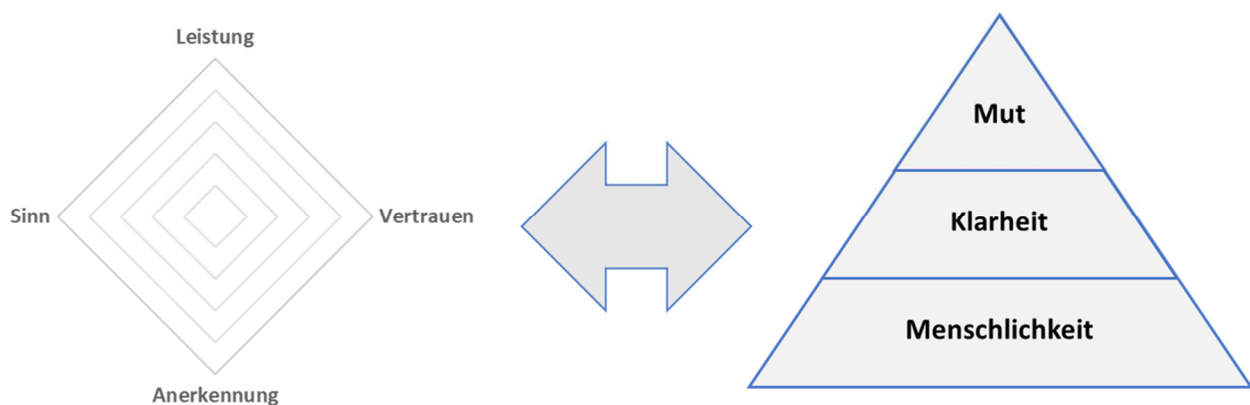
genannt wie fehlender Mut oder Übermut mit nur 12 Nennungen. Auch war Mut in eigenen Situationen mehr als doppelt so oft das entscheidende Kriterium (41 Nennungen) wie bei Situationen anderer Personen (18 Nennungen). Mit nur 1 Nennung von fehlendem Mut bei anderen Personen im beruflichen Kontext, scheint fehlender Mut in der Wahrnehmung der erfolgreichen Manager kein dominantes Thema im Erleben anderer Führungskräfte zu sein. Im privaten Kontext waren in der Betrachtung anderer Personen ausschließlich fehlende Klarheit und fehlende Menschlichkeit relevant. Mut scheint so ein Kompetenzbereich zu sein, den man vor allem auf sich selbst bezieht und bei entsprechenden Herausforderungen die eigene Person und weniger die anderen in der Pflicht sieht. Das Ergebnis zeigt, dass bei dieser erfahrenen Gruppe von Führungspersönlichkeiten, das Thema Mut positiv selbstverständlich ist und negativ relativ selten zum Tragen kommt.

Die entgegengesetzte Tendenz zeigte sich bei Menschlichkeit. Hier überwogen die Nennungen bei Erinnerungen an Situationen von anderen Personen. Bei anderen stand sie für 43 Situationen (17 Nennungen für positive Menschlichkeit und 26 für fehlende Menschlichkeit), für eigene Situationen wurde sie nur 17 Mal genannt (7 positive Nennungen und 10 für fehlende Menschlichkeit). Im privaten Bereich erfolgten für andere Personen jeweils 12 Nennungen für positive Menschlichkeit und 12 für fehlende Menschlichkeit. Oft stand dies für Menschen mit besonderem Engagement oder umgekehrt für Personen mit besonders negativer Energie und Ausstrahlung. Im beruflichen Umfeld erfolgten deutlich mehr Nennungen von Situationen im Kontext fehlender Menschlichkeit bei anderen Personen - mehr als 3 Mal so viel wie bei den eigenen Situationen. Dabei standen entweder bedenkenlose Karrieremotive anderer, die bis zur Gefährdung von Menschenleben reichten, oder fehlendes Einfühlungsvermögen und extreme Rücksichtslosigkeit im Vordergrund. Das verstärkte Auftreten von fehlender Menschlichkeit bei anderen Personen (26 von 63 negativen Nennungen) legt nahe, dass man hier besonders Situationen erinnerte, bei denen andere vehement gegen das eigene Wertesystem oder den humanen Grundkonsens verstoßen hatten.

Probanden	1	10	3	4	11	6	5	8	9	7	2	Summe
	Sinn	Sinn	Sinn	Anerk.	Anerk.	Vertrauen	Vertrauen	Vertrauen	Leistung	Leistung	Leistung	
Beruflich												
B – s – pos Mut	2	1	2	2	3	1	0	3	0	0	0	14
B – s – pos Klarheit	1	1	0	1	0	1	3	0	3	3	3	16
B – s – pos Menschl.	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	3
B – s – neg. f. Mut	1	0	0	1	0	1	1	0	0	2	0	6
B – s – neg f. Klarheit	1	1	3	1	2	2	2	2	3	1	2	20
B – s – neg f. Menschl.	0	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	4
B – f – pos Mut	2	1	1	1	2	1	1	0	0	1	0	10
B – f – pos Klarheit	1	2	2	1	0	1	2	2	3	1	3	18
B – f – pos Menschl.	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	5
B – f – neg f. Mut	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
B – f – neg f. Klarheit	0	2	3	1	2	2	1	0	2	2	2	17
B – f – neg f. Menschl.	3	1	0	2	1	1	1	2	1	1	1	14
Privat												
P – s – pos Mut	2	3	1	1	2	3	0	0	2	1	1	16
P – s – pos Klarheit	1	0	0	2	1	0	1	3	1	2	2	13
P – s – pos Menschl.	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	4
P – s – neg. f. Mut	0	0	0	1	0	1	0	0	3	0	0	5
P – s – neg f. Klarheit	2	2	1	2	3	1	2	2	0	2	3	20
P – s – neg f. Menschl.	1	1	2	0	0	0	1	0	0	1	0	6
P – f – pos Mut	2	2	0	0	1	0	0	1	0	1	0	7
P – f – pos Klarheit	1	1	1	0	2	1	3	1	2	1	1	14
P – f – pos Menschl.	0	0	2	3	0	2	0	1	1	1	2	12
P – f – neg f. Mut	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P – f – neg f. Klarheit	2	1	0	0	2	3	3	2	1	2	3	19
P – f – neg f. Menschl.	1	2	3	3	0	0	0	1	1	1	0	12
Summe Mut	9	7	4	6	8	7	3	4	5	5	1	59
positiv Mut	8	7	4	4	8	5	1	4	2	3	1	47
fehlender Mut	1	0	0	2	0	2	2	0	3	2	0	12
Summe Klarheit	9	10	10	8	12	11	17	12	15	14	19	137
positiv Klarheit	4	4	3	4	3	3	9	6	9	7	9	61
fehlende Klarheit	5	6	7	4	9	8	8	6	6	7	10	76
Summe Menschlichkeit	5	7	10	10	3	5	4	5	3	5	3	60
positiv Menschlichkeit	0	1	5	4	1	4	2	2	1	2	2	24
fehlende Menschlichkeit	5	6	5	6	2	1	2	3	2	3	1	36
Beruf Mut	5	2	3	4	5	3	3	3	0	3	0	31
Beruf Klarheit	3	6	8	4	4	6	8	4	11	7	10	71
Beruf Menschlichkeit	3	4	1	4	3	3	1	3	1	2	1	26
Privat Mut	4	5	1	2	3	4	0	1	5	2	1	28
Privat Klarheit	6	4	2	4	8	5	9	8	4	7	9	66
Privat Menschlichkeit	2	3	9	6	0	2	3	2	2	3	2	34
Selbst Mut	5	4	3	5	5	6	1	3	5	3	1	41
Selbst Klarheit	5	4	4	6	6	4	8	7	7	8	10	69
Selbst Menschlichkeit	1	4	5	1	1	1	3	0	0	1	0	17
Fremd Mut	4	3	1	1	3	1	2	1	0	2	0	18
Fremd Klarheit	4	6	6	2	6	7	9	5	8	6	9	68
Fremd Menschlichkeit	4	3	5	9	2	4	1	5	3	4	3	43

Tabelle 22: Analyse der Antworten nach Wertesystem und Mut, Klarheit, Menschlichkeit

Abschließend sollen noch – wie Grafik 4 schematisch zeigt - die verschiedenen Wertesysteme (Personenorientierung, ethische Orientierung, Leistungsorientierung und Anerkennung) im Kontext der Nennungen von Mut, Klarheit und Menschlichkeit betrachtet werden. Dabei zeigt sich, dass Teilnehmer mit Leistungsorientierung, bei denen Performance und Zielerreichung im Vordergrund stand, und Teilnehmer mit Personenorientierung, für die Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit wichtig war, ähnliche Kompetenz-Bereiche bevorzugten. Das gleiche gilt für die Teilnehmer mit Präferenzen für ethische Orientierung und für Anerkennung.



Grafik 4: Zuordnung von Mut, Klarheit und Menschlichkeit zu Situationen und Wertesystemen

Bei Personen, bei denen Leistung im Vordergrund stand, war überproportional Klarheit mit 48 von 70 möglichen Nennungen das entscheidende Kriterium. Auch die personenorientierten Teilnehmer, bei denen Vertrauen der Kerntreiber war, hatten sehr hohe Werte bei Klarheit mit 40 Nennungen von 68. Dabei stand fehlende Klarheit bei beiden Gruppen für ähnliche viele negative Situationen. In positiven Situationen gaben Menschlichkeit und Mut öfter den Ausschlag.

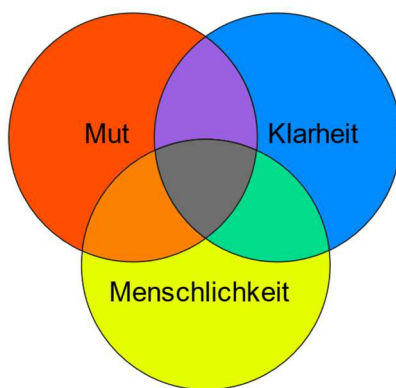
Anders war die Tendenz bei den Teilnehmern, bei denen die ethische Orientierung mit der Frage nach richtigem und sinnvollem Handeln der wesentliche Antrieb in den gewählten Situationen war. Klarheit gab lediglich in 29 Situationen von 71 möglichen Nennungen den Ausschlag. Viel öfter spielten bei diesen Teilnehmern Menschlichkeit und Mut die entscheidende Rolle. Dabei unterschieden sich im Detail die Bewertungen deutlich. In positiven Situationen gab Mut mit 19 Nennungen (11 für eigene Situationen, 8 für Situationen anderer Personen) viel häufiger den Ausschlag als bei allen anderen Gruppen. Fehlender Mut wurde dagegen nur in einer einzigen Situation genannt. Fehlende Menschlichkeit wurde bei dieser Gruppe deutlich öfter beim Scheitern herangezogen als bei allen anderen Gruppen. Das galt insbesondere bei Leadership-Themen von fremden Personen (10 Nennungen) im Vergleich zu den eigenen Situationen (6 Nennungen).

Teilnehmer mit dem Schwerpunkt auf Anerkennung hatten ähnliche Tendenzen wie jene mit ethi-

scher Orientierung. Bei insgesamt 47 Nennungen waren Klarheit mit 20, Mut mit 14 und Menschlichkeit mit 13 Nennungen vertreten. Dabei war fehlende Klarheit mit 13 die häufigste Nennung, gefolgt von Mut im positiven Sinn mit 12 und fehlender Menschlichkeit mit 8 Nennungen. Menschlichkeit im positiven Sinn wurde nur für Situationen von anderen genannt mit 5 Nennungen.

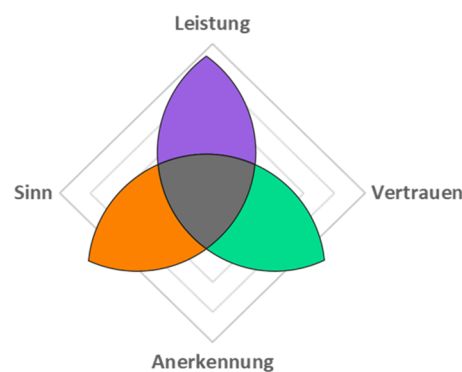
Im Sinne von guter Leadership sollte es das Ziel sein, möglichst aus der gemeinsamen Schnittmenge aller drei Kriterien Mut, Klarheit und Menschlichkeit heraus zu handeln.

Grafik 5 und Grafik 6 veranschaulichen, wie sich die Felder der drei Kriterien überlagern und dass die maximale Überschneidung der Schnittmenge entscheidend für die Leadership-Qualität ist



Grafik 5: Zentrale Bedeutung von Mut, Klarheit, Menschlichkeit

Ziel ist, dass alle Kriterien positiv vorhanden sind um positive Leadership-Qualität zu erzeugen



Grafik 6: Wertesysteme und Zen-Kriterien

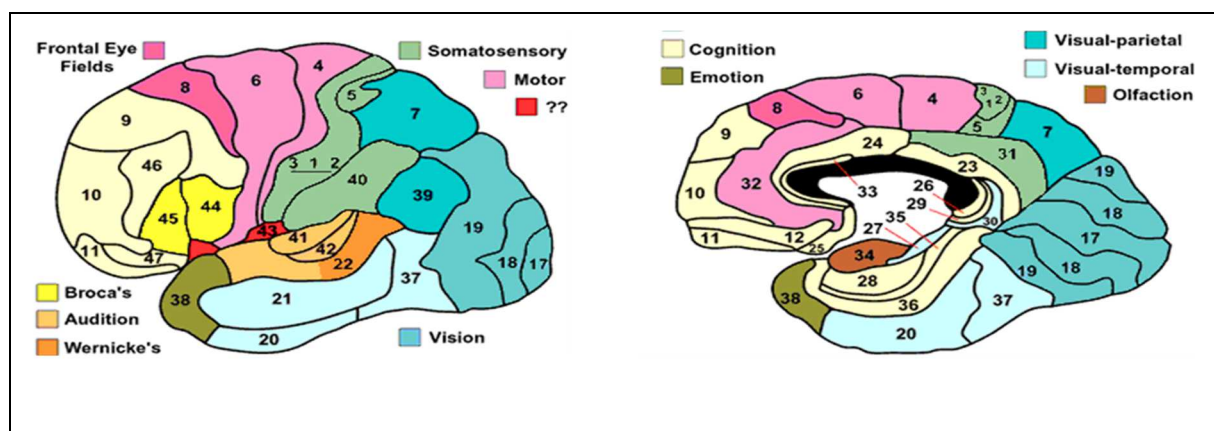
Egal welches Wertesystem dominiert, in wichtigen Leadership-Situationen sollte die Schnittmenge von Mut, Menschlichkeit und Klarheit möglichst groß sein

Die Auswertung der Interviews nach den gewählten Wertesystemen für die exemplarischen Situationen und deren Zuordnung zu den Zen-Kriterien zeigt deutlich unterschiedliche Leadership-Typen. Sehen leistungsorientierte Personen vor allem Klarheit als den Kerntreiber – insbesondere im beruflichen Kontext – sehen ethisch orientierte Personen hier viel stärker den Mut, einen anderen Weg zu gehen, sowohl für sich selbst wie für andere. Der Unterschied zeigt sich auch in der Art der Antworten im beruflichen Kontext. Bei leistungsbezogenen Probanden war stets die Klarheit in einer Situation wesentlich, die dann umgesetzt wurde frei nach dem Motto „gute Analyse, gutes Ergebnis“. Dagegen waren ethisch orientierte Personen Stolz, trotz großer Widerstände den Weg ihrer Überzeugung erfolgreich durchgehalten und durchgesetzt zu haben.

4.2 Ergebnisse der fMRT-Untersuchung

Während der fMRT-Untersuchung sollten die 11 Teilnehmer sich die im Interview aufbereiteten persönlichen Leadership-Situationen innerlich vorstellen. Während des Scans wurde den Probanden visueller Trigger in Textform eingespielt, wie in Abschnitt 2.2.3 Aufbau und Ablauf der Untersuchung beschrieben, damit sie sich dann an die einzelnen Situationen so intensiv wie möglich erinnern. Ziel war es, herauszufinden, ob sich über die verschiedenen Hirn-Scans gleiche Aktivierungsmuster zeigen, und wenn ja, wofür die aktivierten Bereiche stehen. Dabei wurden die im Interview vorbereiteten 8 verschiedenen Fragestellungen mit insgesamt 24 Situationen ($2 \times 2 \times 2$ Parameter mit je 3 Situationen) und die Kontrollbedingungen getrennt betrachtet. Als Signifikanzschwelle wurde ein Wert von $p < .005$ gewählt.

Die Brodmann-Areale (Grafik 7) wurden als Zuordnungskriterium herangezogen. Sie teilen die Großhirnrinde in anatomische Einheiten ein, die sich aufgrund ihrer unterschiedlichen Funktionen in Aufbau und Zytoarchitektur ihrer Schichten unterscheiden. Für die Veranschaulichung der Areale und ihrer Funktion wurde eine Darstellung von Mark Dubin auf der Website der University of California gewählt (Dubin).



Grafik 7: Brodmann Areale

Die fMRT-Untersuchungsergebnissen zeigten, dass die Aktivierungen der unterschiedlichen Brodmann-Areale für die vorgestellten Leadership-Situationen vollkommen individuell sind. Dieses wird deutlich sowohl zwischen den unterschiedlichen Probanden wie auch innerhalb einer einzelnen Person.

Jenseits der Kontrollbedingungen waren die Aktivierungsunterschiede zwischen den unterschiedlichen Leadership-Situationen eher gering ausgeprägt. Sie erreichten nur selten die strenge Signifikanzschwelle von $p < .005$ und waren nur bei wenigen Probanden nachweisbar. Bei den Probanden, bei denen es zu signifikanten Aktivierungen kam, waren sie auf unterschiedliche Areale ver-

teilt (Tabelle 23). Lediglich bei Proband 4 gab es eine größere Anzahl nachweisbarer Aktivierungen. Bei vier weiteren Probanden (Nummer 1, 3, 7 und 9) wurde die Signifikanzschwelle gemessen auf alle Situationen (ohne die Kontrollbedingungen) nur bis zu maximal zweimal erreicht.

Beim Vergleich zwischen den Teilnehmern waren lediglich bei 3 Vergleichsbedingungen für jeweils 2 Probanden in verschiedenen Brodmann-Arealen gleiche Aktivierungsunterschiede nachweisbar. D.h. umgekehrt, dass bei 9 der 11 Probanden im selben Areal bei gleicher Aufgabenstellung keine Aktivierungsunterschiede oberhalb des Schwellwertes sichtbar gemacht werden konnten.

Auf der anderen Seite wurden bei vielen Kontrollbedingungen gleiche Aktivierungsunterschiede über mehrere Probanden im Brodmann-Areal 6 festgestellt. Dieses Areal ist insbesondere in die Transformation von visuellen Informationen in motorische Programme involviert. Sie erstellt Bewegungsentwürfe und stimmt sie mit Kleinhirn und Basalganglien ab (Hanakawa et al., 2002). Eine erhöhte Aktivierung ist damit bei den verinnerlichten Kontrollbedingungen wie Zähneputzen naheliegend, anders als bei den einmaligen Situationen der Leadership.

Brodmannareal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	18	19	20	21	22	23	24	29	31	32	33	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
Bedingungen																																		
gut - schlecht						1			2	1			1			2										1					1		1	
schlecht - gut						1	2		1	1				1		1	1					1			1	2						2	2	
fremd - selbst	1	1	1			2	1		2	1	1		1	1		1						1			1				1					
selbst - fremd																											1							
beruf - privat						1							1	1			1								1									1
privat - beruf						1	1		1					1							1				1				1	1	1	1	1	
Kontrolle																																		
gut - kontrolle					1	5	1	1	2						1	2					1			1			1	1						
selbst - kontrolle				2		5		1	2					2				1			1						1	1						
fremd - kontrolle	1		1	1		8	1	1	6	4	2	1		1	1	3	2	1	1		2					3	4		1			2	2	
schlecht - kontrolle		1		2		7	2	3	4	3	1			2		2	3							1		3	3	1			1		2	3

Tabelle 23: Anzahl Probanden mit Aktivierungen der Brodmann-Areale bei $p < 0.005$

In Summe ließen sich mit dem strengen Signifikanzschwellwert von $p < .005$ für die verschiedenen Leadership-Situationen keine gleichen oder ähnlichen Aktivierungsunterschiede in hinreichendem Maße nachweisen, weder beim Vergleich der Parameter für einen einzelnen Probanden betrachtet noch im Vergleich der Probanden untereinander. Aus den vorliegenden Scans mit der definierten Signifikanzschwelle ergab sich nur eine geringe Anzahl an signifikanten Aktivierungsunterschieden, die zudem unsystematisch auf die Brodmann-Areale verteilt waren. Die wenigen signifikanten Aktivierungen ergaben so keine sinnvollen Korrelationen zwischen Situationsparametern und Brodmann-Arealen und führten zu der Schlussfolgerung, dass die Situations-

kriterien Erfolg-Scheitern, beruflich-privat, selbst-fremd für die Aktivierungen keine entscheidende Rolle spielen. Aufgrund der vorliegenden Daten wurde eine Ableitung auf die unterschiedlichen Wertesysteme (Sinn, Leistung, Vertrauen und Anerkennung) und die Zen-Kriterien Mut, Klarheit und Menschlichkeit nicht weiterverfolgt.

Die Daten legen nahe, dass es kein eindeutiges neuronales Netzwerk für Leadership im Gehirn gibt, sondern dass die Probanden auf einzelne und unterschiedliche Leadership-Situationen ganz individuell und persönlich reagieren. Unabhängig davon, nach welchen Kriterien die Auswertung erfolgte, jeder Proband hatte sein ganz individuelles Muster. Insbesondere konnten auch keine unterschiedlichen Aktivierungen im Brodmann-Areal 39 (Theory of Mind) und Brodmann-Areal 9 (Temporo parietal Junction) nachgewiesen werden zwischen eigenen Leadership-Situationen und Leadership-Situationen fremder Personen, die im persönlichen Kontext der Werte als relevant und wichtig gesehen wurden. Die vorliegenden Resultate bestätigen insofern die Theory of Mind und legen Empathie-Fähigkeit der Probanden nahe, was bedeutet, dass bei relevanten Dingen das Fremde (andere Person) in der Aktivierung von Arealen im Gehirn nicht deutlich anders stattfindet als das Eigene (selbst).

5. Diskussion und Schlussfolgerungen

5.1 Schwerpunkte der Arbeit

“Leadership research is more complex than ever” (Dionne et al., 2014, S. 30). Zu diesem Schluss kommen Dionne et al. bei einer Auswertung von 790 wissenschaftlichen Artikeln zum Thema aus den Jahren 1990 – 2013. Die vorliegende Arbeit verbindet unterschiedliche Ansätze, um sich der Komplexität von Leadership zu nähern, und geht dabei neue Wege:

- Das Verfahren der Selbsteinschätzung (Eigenperspektive) der Leadership-Kompetenzen wurde erweitert um die vermutete Bewertung durch andere (Fremdperspektive), die die Teilnehmer dazu bringt eine Metaperspektive einzunehmen. Sie bildet einen wichtigen Baustein für die ganzheitliche Sicht auf die Selbstwahrnehmung von Führungskräften.
- Für beide Perspektiven wurde ein Leadership-Quotient analog zum Intelligenz-Quotienten errechnet, der Vergleiche zwischen verschiedenen Gruppen zur Selbstwahrnehmung der Führungskräfte ermöglicht. Der LQ kann zudem genutzt werden als Input für Management-Programme und zum Monitoring individueller Veränderungen im Entwicklungsprozess einer Führungskraft.
- Die moderne westliche Sicht auf Leadership wurde verbunden mit Leadership-Kriterien der Zen-Philosophie: Mut, Klarheit und Menschlichkeit. Sie zielen nicht auf bestimmte Funktionen, sondern weisen auf die innere Haltung einer Führungskraft, die für erfolgreiche Leadership erforderlich ist.
- In Case Studies wurden für eine kleinen Gruppe von erfolgreichen Führungskräften in explorativen strukturierten Interviews persönliche Leadership-Situationen in einem vorgegebenen Rahmen erfasst. Als narrative Elemente der jeweiligen individuellen Lebensgeschichte wurden die Erlebnisse genutzt für:
 - fMRT-Untersuchungen, in denen die ausgewählten Erlebnisse als individuellen Erinnerungen des episodischen Gedächtnisses abgerufen wurden, um zu analysieren, ob beim Vergleich der verschiedenen Situationen wiederkehrende Aktivitätsmuster im Gehirn messbar sind innerhalb einer Person und/oder zwischen den Teilnehmern.
 - Explorative Erweiterung der Interviews, um die Wertesysteme und die Motivlage bei den Erlebnissen zu hinterfragen und um zu erkunden, ob und wie die Teilnehmer die Leadership-Kriterien der Zen-Philosophie sinnvoll ihren Erlebnissen zuordnen können.

Die Arbeit bezieht ihren theoretischen Rahmen aus den Konzepten der Authentic Leadership, des episodischen Gedächtnisses und der Theorie of Mind (s. 1.3 Theoretischer Rahmen). Im Mittelpunkt steht ein Selbst, das aus Narrativen seine Lebensgeschichte (fort-)schreibt und andererseits befähigt ist, in Metaperspektiven die vermuteten Gefühle, Meinungen und Absichten des sozialen Umfelds innerlich zu repräsentieren. Beide Komponenten bestimmen wesentlich Denken, Fühlen und Handeln von Menschen. Die in der Arbeit verwendeten Werkzeuge der Erfassung von Leadership-Erlebnissen und des Perspektivwechsels können dazu beitragen, dass Führungskräfte sich selbst besser kennenlernen und so ihre Self-Awareness verbessern.

Es erstaunt, dass in der bisherigen Leadership-Forschung der innere Perspektivwechsel und die Fähigkeit Metaperspektiven einzunehmen - nach Ansicht der Autorin eine wesentliche Eigenschaft für gelingende Leadership – bisher kaum Beachtung gefunden hat. Der Autorin ist nur die bereits oben angeführte Arbeit von Taylor und Hood (2011) bekannt, in der Führungskräfte vorhersagen sollten, wie sie denken von anderen eingeschätzt zu werden und so implizit zum Perspektivwechsel angehalten wurden. Zwar ist in Konstrukten wie emotionale Intelligenz und Empathie der Bezug auf andere enthalten, doch wird der Bezug zurück, die Metaebene, nicht wirklich hinterfragt. Auch ein Statement wie “Can see things from someone else's perspective” im Emotional Competence Inventory (Hay Group, 2004) verbleibt in der Selbsteinschätzung im direkter Bezug und erfordert nicht, die Metaperspektive einzunehmen.

In den folgenden Abschnitten werden die interessantesten Ergebnisse der Studie noch einmal zusammengefasst und diskutiert.

5.2 Diskussion einzelner Ergebnisse

5.2.1 Tauglichkeit des Leadership-Quotienten

Die Konzeption eines Leadership-Quotienten (LQ) in Analogie zum Intelligenz-Quotienten zur Bewertung der Führungskompetenz ist für Gruppenvergleiche geeignet, da es deutliche und zum Teil signifikante Unterschiede zwischen Führungs- und Nichtführungs Kräften wie auch zwischen unterschiedlichen Teilgruppen gibt.

Es ist nochmals zu betonen, dass der Leadership-Quotient im Gegensatz zum Intelligenz-Quotienten lediglich auf einer subjektiven Einschätzung basiert. Der Fragebogen unterliegt ähnlichen Schwächen wie die Multisource-Ratings in 360-Grad-Feedback-Verfahren und in SOA Studien. Die Selbsteinschätzung als Datenquelle ist nicht unproblematisch, jedoch trifft dies auch für die Einschätzungen durch Dritte zu (Vorgesetzte, Mitarbeiter usw.), die ebenso wenig als „wahren

Werte“ für Führungsstärke gelten können (Atwater & Yammarino, 1997). Betrachtet man Gruppen in ausreichender Größe, sollten sich mögliche Verzerrungen ausgleichen und der Vergleich zwischen den Gruppen sinnvoll interpretierbare Ergebnisse liefern. Es ist eine Limitierung dieser Doktorarbeit, dass für die weitere Einordnung von Eigen- und Fremdperspektive und des Perspektivenwechsels keine Einschätzung durch Dritte und auch keine externen „objektiven“ Kriterien der Führungsstärke verfügbar waren – sieht man davon ab, dass ein Teil der Befragten der Autorin als erfolgreiche Führungskräfte bekannt sind.

Für die Anwendung in der Praxis der Personalführung ist das Ziel nicht der direkte Vergleich einzelner Personen. Vielmehr soll die Führungskraft zur Reflexion der Leadership-Kompetenzen und zum Perspektivwechsel angehalten werden, zur expliziten Reflexion wie man meint durch andere wahrgenommen zu werden. Es wird so ein Werkzeug zur Stärkung der Self-Awareness und zur Begleitung des individuellen Entwicklungsprozesses.

5.2.2 Geschlecht

LQ-Werte bei Frauen mit Führungsverantwortung lagen in der Eigen- wie auch in der Fremdperspektive signifikant über den Werten ihrer männlichen Kollegen, was so nicht erwartet wurde. Vor allem ältere weibliche Führungskräfte (50+ Jahre) hatten im Vergleich zu allen Teilnehmergruppen die höchsten LQ-Werte. In anderen Studien waren die Werte für die Selbsteinschätzung beim Vergleich von Männern und Frauen meist auf ähnlichem Niveau (Taylor & Hood, 2011), wobei Männer dazu tendierten ihre Führungseffizienz zu überschätzen, während Frauen eher hohe, aber realistische Werte aufwiesen (Brutus et al., 1999; Vecchio & Anderson, 2009; Visser, Ashton & Vernon, 2008)

Eine mögliche Erklärung ist, dass Frauen der heutigen Generation 50+, wenn sie in der Vergangenheit in Führungsrollen wollten, größeren gesellschaftlichen Vorurteilen und Schwierigkeiten ausgesetzt waren. In der Folge kam es zu einer Vorauswahl und nur die Frauen, die sich berufen fühlten und dazu bereit waren, nahmen den im Vergleich steinigere Weg auf sich und mussten dabei mehr Hindernisse überwinden (dazu ähnlich auch Eagly und Johnson (1990)). Auf der anderen Seite wurden vor allem die Frauen als Führungskräfte ausgewählt, die den Rollen-Vorstellungen entsprachen: „male and female managers have presumably been selected by organizations (and have selected themselves into these roles) according to the same set of organizationally relevant criteria“ (Eagly & Johnson, 1990, S. 234). Ein anderer Erklärungsansatz besagt, dass innerhalb einer Organisation an Führungskräfte klare Erwartungen und Vorgaben bestehen was zu tun ist. Das Ausführen der Rolle „Führungskraft“ überschreibt dann andere geschlechtsspezifische Rollenmuster zumindest teilweise (Eagly & Johnson, 1990). Dennoch pflegen Frauen in der

Mehrzahl einen eher demokratisch-partizipativen Führungsstil als Männer (Eagly, Karau & Makhijani, 1995; Rosener, 1990). Das weist darauf hin, dass bestimmte geschlechtsspezifische Verhaltensweisen, seien sie genetisch bedingt oder durch Erfahrungen in der Kindheit geprägt, als „gender-role-spillover“ (Eagly & Johnson, 1990, S. 235) in der Führungsrolle erhalten bleiben. Demgegenüber stehen Erklärungen, dass Frauen einen größeren Druck fühlen, der Führungsrolle gerecht zu werden, zugleich aber weniger Unterstützung und Anerkennung erfahren und mehr Vorurteilen ausgesetzt sind als ihre männlichen Kollegen, und es so zu einer Art Überkompensation kommt - „they behave counterstereotypically“ (Eagly & Johnson, 1990, S. 237).

Diese verschiedenen Ansätze (Überwindung von Hindernissen, Anpassung an die Rolle, Überkompensation) könnten auch erklären, warum in der vorliegenden Arbeit sich die weiblichen Führungskräfte gerade in den männlich-konnotierten Themen oft höher bewerten und sie in der Rolle gut in ihr Umfeld integriert zu sein scheinen.

Bei den Ergebnissen dieser Arbeit bleibt ein wichtiger Unterschied zur Studie von Taylor: Frauen in Führungsrollen bewerteten sich in der Fremdperspektive besser als in der Eigenperspektive. In der Arbeit von Taylor fielen bei der Vorhersage der erwarteten Einschätzung durch andere – vergleichbar mit der Fremdperspektive dieser Arbeit - die Werte der Frauen deutlich ab, sowohl im Vergleich zu ihrer Selbsteinschätzung wie auch im Vergleich zu den Werten der Männer (Taylor & Hood, 2011). Beide Gruppen hatten höhere Werte in der Selbsteinschätzung, die Differenz zur „Fremdperspektive“ war bei Frauen jedoch 3x größer als bei Männern. Die Autoren führen dazu an, dass bei der erwarteten Einschätzung durch andere Personen soziale Stereotype wirken. Die weiblichen Führungskräfte wissen zwar für sich selbst was sie können, aber sie glauben nicht, dass dies von anderen so wahrgenommen wird. Frauen erfahren auch heute noch eine gesellschaftliche Benachteiligung, wenn es um Führungsrollen geht: „there is a continuing ‘glass ceiling’ for women in upper management positions“ (Taylor & Hood, 2011, S. 7).

Demgegenüber zeigten die weiblichen Führungskräfte der vorliegenden Arbeit ein sehr gesundes Selbstbewusstsein in der Eigenperspektive und auch in der erwarteten Wahrnehmung durch andere. Sie scheinen überzeugt, dass sie der Umwelt gezeigt und bewiesen haben, was sie können, und dass dies auch bei den anderen angekommen ist. Es ist zu hinterfragen, ob und welche kulturellen Unterschiede im Frauen- und Rollenbild es zwischen den beiden untersuchten Gruppen gibt (die eine im mittleren Westen der USA, die andere in Deutschland). Die (zu) optimistische Antwort könnte sein, dass die klassischen Rollenbilder und die Konnotation von weiblichen und männlichen Führungseigenschaften – wie in den Untersuchungen von (Sczesny, 2003) – in Deutschland weitgehend der Vergangenheit angehören. Dagegen spricht der der Führungskräfte-Monitor 2017: nur 30% aller Führungskräfte waren weiblich (DIW Berlin).

Ein ganz anderes und ebenfalls einer solch optimistischen Sicht widersprechendes Bild zeigten die weiblichen Nichtführungskräfte im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen bei männlich-konnotierten Themen. Während viele männliche Nichtführungskräfte sich sehr hohe Werte gaben, lagen diese bei den weiblichen Nichtführungskräften gehäuft im unteren bis mittleren Bereich. Mit der Führungsrolle verbundene Ursachen, wie oben angeführt, kommen bei den Nichtführungskräften nicht zur Wirkung. Als Folge überwiegen soziale Geschlechter-Stereotype sowohl in der Eigenperspektive wie auch in der vermuteten Einschätzung durch andere in Ermangelung eines äußeren Korrektivs, das dem entgegenwirkt.

In ihrer Arbeit von 1990 kommen Eagly und Johnson zu dem Schluss: “Neither on an overall basis nor for interpersonal and task styles do these findings support the idea that social change or similar factors have caused leaders to become less stereotypic in their styles” (Eagly & Johnson, 1990, S. 244)”. Und auch wenn 21 Jahre später Taylor und Hood schreiben „Numerous changes have occurred in the workplace since women began to move into management positions in large numbers” (Taylor & Hood, 2011, S. 633) – die Ergebnisse der weiblichen Nichtführungskräfte in der vorliegenden Arbeit zeigen, dass es nach wie vor gesellschaftlich viel zu tun gibt, um Ungleichheiten zu beseitigen.

5.2.3 Alter und Anzahl Mitarbeiter

Es gibt verhältnismäßig wenig wissenschaftliche Untersuchungen zu Alter und Leadership, und noch weniger, wenn es um die Teamgröße und Anzahl der Mitarbeiter geht. Es finden sich Arbeiten, wie sich Leadership Styles und Team Performance auswirken (Hoogh, Greer & Den Hartog, 2015) oder wie sich Team-Incentives auswirken (Delfgaauw, Dur & Souverijn, 2018), die Größe des Teams und deren Beziehung zu Führungskompetenz spielt in der wissenschaftlichen Literatur aber kaum eine Rolle. Es kann in einem gewissen Maß angenommen werden, dass der Verantwortungsbereich und damit die Anzahl der Mitarbeiter im Lauf der Karriere graduell steigt und so mit einem ansteigenden Alter verbunden ist. Zudem ändern sich mit steigender Anzahl der Mitarbeiter die Aufgaben der Führungskraft und die Art der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern. Für Top Management Führungskräfte kann der Weg zu den Mitarbeitern am unteren Ende der Kette sehr weit sein - Strategie, Unternehmens-Zielsetzung und -Organisation stehen im Vordergrund - während für First Line Manager bei der Durchführung ihrer Aufgaben andere Schwerpunkte wichtig sind.

In einer Meta-Analyse zum Thema Alter und Leadership konstatieren Walter und Scheibe (2013), dass es dazu nur wenig Untersuchungen gibt und deren Ergebnisse in keiner Weise konsistent oder gar widersprüchlich sind. Ältere Führungskräfte scheinen im Vergleich zu jüngeren mehr

dazu zu neigen sich selbst zu überschätzen (Brutus et al., 1999; Ostroff et al., 2004; Zacher, Rosing & Frese, 2011). Ähnliche Trends wurden für Führungskräfte in höheren Positionen berichtet (Fleenor et al., 2010; Gentry, Ekelund, Hannum & Jong, 2007), was zum Teil auch auf eine positive Korrelation mit dem Alter zurückgeführt werden kann, oder wie Brutus et al. (1999) vermuten, dass diese Führungskräfte keine oder keine adäquate Rückmeldung bekommen und deshalb zu sehr von sich überzeugt sind.

Bei der vorliegenden Arbeit wurden sowohl für Anzahl Mitarbeiter wie für Alter keine eindeutigen linearen Zusammenhänge zur Bewertung der Führungskompetenz (LQ) gefunden. Jedoch hatte die Gruppe der älteren Führungskräfte (50+) die höchsten Werte, wobei die Unterschiede über alle Altersgruppen nicht signifikant waren, wohl aber im direkten Vergleich zur Gruppe der 40-49-Jährigen, die die niedrigsten Werte hatte. Walter und Scheibe (2013) berichten von wenigen kurvenlinearen Ergebnissen, jedoch mit einem Anstieg in der Lebensmitte ungleich zu der Tendenz in dieser Arbeit. Rosing und Jungmann (2015) geben in ihrer kurzen Abhandlung eine exzellente Sicht auf die Problematiken des Themas und die vielfältigen Abhängigkeiten nicht nur beim Alter der Führungskraft, sondern auch in Bezug auf das Alter der Mitarbeiter und sie betonen die Rolle der Motivation: „... overall assumption [is] that older leaders do not generally become better or worse with increasing age, but conditions and motivation for leading may change over time“ (Rosing & Jungmann, 2015, S. 3). Walter und Scheibe (2013) unterscheiden neben dem chronologischen Alter ein funktionales, psychosoziales und emotionales Alter, die Leadership-Stil und -Effizienz beeinflussen. Weitgehend Einigkeit besteht darüber, dass die kognitive Leistungsfähigkeit im Alter abnimmt, dies aber in einer Führungsrolle durch andere Faktoren wie Erfahrung und emotionale Stabilität wieder ausgeglichen werden kann. Ein wichtiger Faktor ist, welche Art der Motivation ältere Führungskräfte antreibt. Sie entscheidet, ob Energie aufgewendet wird für „Driving Change“ oder aber ein passiver Leadership-Stil dominiert (Zacher & Bal, 2012).

Von Bedeutung sind auch hier die soziale Wahrnehmung und Einordnung. Soziale Stereotype können in allen Richtungen arbeiten: einerseits der Senior Executive, der die Erfahrung, das Netzwerk und den politischen Instinkt hat, um Dinge durchzuboxen, auf der anderen Seite eine dynamische, Technologie-affine Generation mit Jungunternehmern, die ältere Führungskräfte hinter sich zurück lassen. Rudolph, Rauvola und Zacher (2018) kritisieren in ihrem provokativen Artikel die über Hand nehmenden Arbeiten zum Thema Generationsunterschiede und den Hype um die Millenials, der mit Begriffen wie „Cloud Leaders“ (Rodriguez & Rodriguez, 2015) neue Stilblüten treibt. „Generationen“ sind für Rudolph und Kollegen (2018) künstliche Konstrukte, die im Alltag funktionieren, wissenschaftlichen Ansprüchen aber nicht genügen können und zu falschen

oder irrelevanten Ergebnissen führen. Die Autoren ebenso wie Zacher, Clark, Anderson und Ayoko (2015) plädieren stattdessen für einen „lifespan“ Ansatz, der historische relevante soziale Ereignisse zusammen mit individuellen Lebensereignissen betrachtet (z.B. Art der Ausbildung, Zeiten von Arbeitslosigkeit) und auch die Perspektive gelebte Zeit vs. (erwartete) noch zu lebende Zeit berücksichtigt.

Trotz der methodischen Kritik an dem Hype um Generationen kann nach Ansicht der Autorin nicht ausgeschlossen werden, dass – z.T. auch mit Unterstützung durch die vielen wissenschaftlichen Arbeiten zum Thema - eine fiktive soziale Realität geschaffen wird, der sich Führungskräfte (und ihre Mitarbeiter) nicht entziehen können und Einfluss auf ihre Einschätzung in beiden Perspektiven hat. Umgekehrt kann ein an der Lebensdauer orientierter Ansatz möglicherweise die hohen Werte der Nichtführungskräfte in der Phase 40-49 Jahre erklären, die hier ihre letzte Chance sehen noch in Führungsrollen zu kommen, während bei älteren Nichtführungskräften (50+) dann das Abfinden mit der Situation überwiegt. Der Perspektivwechsel und die individuelle Betrachtung von Eigen- und Fremdperspektive können hier helfen, Diskrepanzen aufzudecken und zu hinterfragen, um so ggf. sozialen Fiktionen und Stereotypen auf die Spur zu kommen.

5.2.4 Bildungsabschluss

Es gibt kaum vergleichende Studien, die Führungskompetenz in Zusammenhang mit dem Bildungsabschluss untersuchen. Ostroff et al. (2004) finden für Führungskräfte eine positive Korrelation zwischen Selbsteinschätzung, Einschätzung durch andere und Bildungsabschluss. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigten bezogen auf den Bildungsabschluss keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen bei der Einschätzung ihrer Führungskompetenz. Auf der anderen Seite spiegelt sich das nicht wider in den sozialen Gegebenheiten: 2008 hatten in Deutschland 2/3 der Führungskräfte mindestens einen (Fach-)Hochschulabschluss vorzuweisen, ein Anstieg um 20% seit Mitte der 80iger Jahre (Franz & Voss, 2011), wobei viele der Hochschulabsolventen auch einen qualifizierten beruflichen Abschluss hatten. Ein höherer Abschluss wird immer mehr von Unternehmen und Organisationen für die Besetzung von Führungsrollen gefordert. Entsprechend schwerer ist es für Personen mit niedrigerem Abschluss diesen Karriereschritt zu machen – oder sie entschließen sich den höheren Abschluss mit viel persönlichen Einsatz nachzuholen.

Bei den Ergebnissen der Führungskräfte sind die Unterschiede Führungskräfte und Nichtführungskräfte und die Werte für die Gruppen Fachhochschule, Master und Promotion im erwarteten Bereich. Auffallend sind bei den Führungskräften jedoch die Werte der Haupt-/Realschul-Absol-

venten und der Bachelor-Gruppe und der im Vergleich gegensätzliche Trend in beiden Perspektiven. Haut-/Realschul-Absolventen mit hohen Eigenperspektive-Werten fallen in der Fremdperspektive deutlich ab, umgekehrt haben die Bachelors die niedrigsten Werte von allen in der Eigenperspektive und die höchsten in der Fremdperspektive. Soziale Stereotype und Erwartungshaltungen – oder was für eine solche gehalten wird – scheinen sich in der eigenen Bewertung in beiden Perspektiven widerzuspiegeln. Die Gruppe der Haupt-/Realschüler weiß für sich selbst was sie kann und ist stolz darauf, scheint sich aber nicht sicher, dass es von der Umwelt ebenso wahrgenommen wird und sieht sich im sozialen Vergleich unterbewertet. Bei der Bachelor-Gruppe scheint der Selbstwert zu leiden unter dem „Makel“ des niedrigsten akademischen Abschlusses und nicht weiter studiert zu haben. Wenn auch nicht bei allen so haben doch bei einigen die Hochschulleistungen wahrscheinlich nicht ausgereicht für den Masterstudiengang. Diese innere Sicht spiegelt sich jedoch nicht in der erwarteten Wahrnehmung durch andere: hier wird angenommen, dass der Bachelor mittlerweile seine Anerkennung in der Arbeitswelt gefunden hat. Möglicherweise wird mit den sehr hohen Werten in der Fremdperspektive auch die nicht ganz befriedigende eigene Sicht auf sich selbst kompensiert.

5.2.5 Einzelne Leadership-Fähigkeiten

Analysiert man die Ergebnisse zu einzelner Fragebogen-Items, fällt auf, dass für einige Fähigkeiten die Werte durchwegs gering ausfallen. Diese liegen bei einfach gewichteten Items unter einem Wert von 4,5 und bei doppeltgewichteten Items unter 9 (bei maximal erreichbaren Werten von 7 bzw. 14).

Bei den doppelt gewichteten Items erreicht Machtbewusstsein mit 7,92 in beiden Perspektiven bei Nichtführungskräften und mit 9,15 in der Eigen- und 9,80 in der Fremdperspektive bei Führungskräften die niedrigsten Werte. Man schreibt sich selbst nur wenig Machtbewusstsein zu oder möchte es nicht zeigen bzw. nicht so gesehen werden. Da Führungsrollen per Definition mit Macht verbunden sind, unabhängig vom Führungsstil und wie offen man sie einsetzt, verwundert die geringe Bewertung. Macht scheint bei den Teilnehmern einen negativen Beigeschmack zu haben. Ein Grund könnte in den Erfahrungen aus der jüngeren deutschen Geschichte liegen. Doch muss Macht nicht notwendigerweise negativ besetzt sein. Untersuchungen z.B. von DeCelles, DeRue, Margolis und Ceranic (2012) zeigen, dass Macht auch im positiven Sinne genutzt werden kann: Macht wird eingesetzt, um sich um das Wohl der Untergebenen zu kümmern oder sich in den Dienst der Gemeinschaft zu stellen. Schon Abraham Lincoln hatte gesagt: „Willst du den Charakter eines Menschen erkennen, so gib ihm Macht.“ (zitate-online.de). Das bedeutet: Leadership-Kompetenz zeigt sich erst in der Praxis oder kann dabei gezielt unterstützt und geschult

werden. Die Ergebnisse aus dem Fragebogen können dabei als Grundlage für die Förderung von Leadership-Kompetenz dienen.

Demgegenüber gibt es für einige Items durchgängig sehr hohe Werte, die mit >12 bei doppelt gewichteten oder >6 bei einfach gewichteten Fähigkeiten deutlich über dem Durchschnitt liegen. Zuverlässigkeit mit >12 in beiden Perspektiven und Gerechtigkeit mit 12,3 in der Eigen- und 11,7 in der Fremdperspektive beschreiben eine sehr selbstbewusste Einschätzung der Teilnehmer bei diesen Fähigkeiten. Auch Glaubwürdigkeit erzielt im Mittel einen Wert >12 . Alle diese Werte stehen für den Umgang im sozialen Miteinander und haben auch eine ethische Konnotation.

Bei den sehr niedrig und den sehr hoch bewerteten Items handelt es um Werte über alle Teilnehmer unabhängig vom Führungskräftestatus. Es geht daher nicht um die Betrachtung einzelner Führungskräfte oder Gruppen, vielmehr spiegelt sich darin die soziale Entität aller Teilnehmer. In der vorliegenden Arbeit kamen die ausgewerteten Teilnehmer alle aus Deutschland. Die Ergebnisse könnten durch einen gemeinsamen geschichtlichen Erfahrungshintergrund oder durch spezifische kulturelle Einfärbungen bedingt sein. Diese können landesspezifisch oder allgemeiner von der abendländischen Kultur und einem vom humanistischen Denken geprägten Wertesystem (mit-)verursacht sein. Aufschluss über kulturspezifische Abhängigkeiten von bestimmten Leadership-Fähigkeiten könnten vergleichende interkulturelle Studien geben z.B. auf Grundlage der Einteilung von Hofstede (2001).

5.2.6 Die Zen-Kriterien Mut, Klarheit und Menschlichkeit

Die Sicht aus den Zen-Kriterien Mut, Klarheit und Menschlichkeit zielt nicht auf einzelne funktionale Führungskompetenzen, sondern auf die innere Haltung, die das Verhalten und die Entscheidungen von Führungskräften mitbestimmen. Dabei sind für gelungene Führung alle 3 Kriterien in wechselseitiger Abhängigkeit. Entscheidungen müssen die Menschen berücksichtigen und mit einbeziehen, damit sie von diesen mitgetragen werden. Dazu bedarf es der Klarheit beim Aufzeigen des Wegs. Und es bedarf des Muts, den Wege zu gehen, die Entscheidung aktiv umzusetzen und mögliche Widerstände zu überwinden. Fehlt eines der Kriterien, wird die Umsetzung schwierig und steigt das Risiko zu scheitern. Die Auswertung nach diesen Kriterien kann in der Diskussion von Führungskräften mit ihren Coaches und Mentoren neue Sichten auf das eigene Verhalten erschließen. Auf dieser Grundlage können dann spezielle Trainingsprogramme für bestimmte Kriterien und Kompetenzbereiche, hierbei vor allem Klarheit und Mut, entwickelt werden.

Auffallend und so nicht erwartet war, dass es keine wesentlichen Unterschiede zwischen den ver-

schiedenen Gruppen beim Kompetenzbereich Menschlichkeit gab. Unabhängig vom Führungsrollen-Status waren die Werte für alle Gruppen ähnlich. Lediglich in Abhängigkeit vom Bildungsabschluss zeigte sich mit steigender akademischer Ausbildung eine leichte Tendenz zu niedrigeren Werten. Die Werte für die Kategorie Menschlichkeit scheinen von den anderen Kompetenzbereichen abgekoppelt und unabhängig von Gruppenzugehörigkeit relativ konstant in den Teilnehmer verankert zu sein. Auch hier ist zu fragen, ob und ggf. welche kulturellen Abhängigkeiten es gibt, die einen moralisch-ethischen Grundkonsens bewirken. Das Ergebnis heißt jedoch nicht, dass die in Menschlichkeit zusammengefassten Kompetenzen für erfolgreiche Leadership unwichtig sind. Hier ist auf die Genese des Fragebogens zu verweisen (s.o.2.1.1 Inhaltliches Konzept des Fragebogens), und dass die Relevanz der erfassten Fähigkeiten von Führungskräften noch einmal ausdrücklich bestätigt wurde. Menschlichkeit ist für Leadership zwar notwendig aber nicht hinreichend. Sie bildet eine Grundlage, auf der andere Fähigkeiten aufbauen. Dies entspricht zumindest dem gegenwärtigen Verständnis von Leadership, das ebenso wie die Zen-Lehre die moralisch-ethische Komponente beinhaltet und auch betont. Denkbar ist aber auch – und leider nicht nur denkbar - Leadership ohne Menschlichkeit, analog zur Argumentation von Shamir und Eilam (2005) oder Sparrowe (2005) in Bezug auf Authentic Leadership und dass diese nicht zwingend mit einer positiven, empathischen und fairen Grundeinstellung einhergehen muss.

In dieser Studie erfolgte die Differenzierung zwischen Führungs- und Nichtführungskräften und zwischen den jeweiligen Untergruppen vor allem über die Kompetenzbereiche Mut und Klarheit. Die Werte für Mut steigen bei Führungskräften mit zunehmendem Alter in beiden Perspektiven kontinuierlich an, nicht ganz so deutlich mit der steigenden Anzahl Mitarbeiter. In Anbetracht der Diskussion um die Motivation bei einem Teil der älteren Führungskräfte (s.o. 5.2.3 Alter und Anzahl Mitarbeiter) war das so nicht zu erwarten. Der (Über-)Mut der jüngeren Jahre ist in den Ergebnissen nicht sichtbar, sondern Mut wächst mit der Lebenserfahrung. Die Werte für Klarheit steigen mit dem Alter und mit der Anzahl Mitarbeiter deutlich an. Ebenso steigen sie mit dem Bildungsabschluss. Neben den Lerneffekten aus der Lebens- und beruflichen Erfahrung kommt hier der Vorteil der akademischen Ausbildung zum Tragen, die in Seminaren, Referaten und in wissenschaftlichen Arbeiten erfordert, komplexe Zusammenhänge strukturiert darstellen und mitteilen zu können.

5.2.7 Perspektivwechsel – Eigen- und Fremdperspektive

In dem für die Studie verwendeten Leadership-Fragebogen waren die Teilnehmer angehalten sich selbst zu bewerten und dann einen Perspektivwechsel bei der Einschätzung ihrer Leadership-Fähigkeiten vorzunehmen. In der Literatur zu Multisource-Ratings und SOA wird berichtet, dass die

Werte der Selbsteinschätzung oftmals höher liegen als die Bewertung durch andere (Yammarino & Atwater, 1997). „The desire to think well of oneself is apparently stronger than the desire to have one's beliefs confirmed or the desire to learn the truth about oneself“ (Baumeister, 1999, S. 6). In der vorliegenden Arbeit sind über alle Teilnehmer die Werte für Eigen- und Fremdperspektive sehr ähnlich und es kommt diese Tendenz nicht zum Tragen. Es könnte angeführt werden, dass die Fremdperspektive von derselben Person abgegeben wird, die auch aus Sicht der anderen nur Gutes über sich denken möchte. Andererseits kommt es, wie die Ergebnisse beim Bildungsabschluss zeigen, zu durchaus interessanten Abweichungen in beide Richtungen einschließlich einer schlechteren Bewertung von sich selbst als es durch andere vermutet wird.

Insgesamt jedoch gab es über alle Teilnehmer bei mehr als 60% der Fragen Übereinstimmung zwischen Eigen- und Fremdperspektive. Auch haben mehr als 50% der Teilnehmer über den gesamten Fragebogen nur sehr geringe Abweichungen (+/- 5 Punkte). Die geringe Anzahl abweichender Antworten legt nahe, dass viele Teilnehmer den Perspektivwechsel nicht gewohnt waren und ihn auch nicht aktiv betreiben. Die Reflektion im Perspektivwechsel ist nicht geübt und es wird unbewusst Stimmigkeit angestrebt. Die im Vorfeld getroffene Annahme, dass eine Tendenz zur Übereinstimmung besteht, hat sich in einem Ausmaß bestätigt, das so deutlich nicht erwartet wurde. Die Fähigkeit sich selbst einzuschätzen ist heute oft Teil der betrieblichen Praxis in 360-Grad-Feedback-Verfahren, ebenso in Persönlichkeits-Fragebogen oder ähnlichen Werkzeugen. Explizit die Metaperspektive einzunehmen, sich – durch den Fragebogen geführt – gezielt zu überlegen, wie andere einen sehen und bewerten und wie man auf diese wirkt, war für viele Teilnehmer ungewohnt. Man spürte in der Auswertung den Reflex, möglichst keine Abweichungen zuzulassen. Die Übereinstimmung von Eigen- und Fremdperspektive wird unbewusst als gut und richtig empfunden und dient als Schutz, Abweichungen zu vermeiden, die die eigene Selbsteinschätzung in Frage stellen könnten. Abweichungen stellen so ein latentes Risiko dar. Dabei ist es eigentlich unmöglich, sich selbst in allen Punkten genauso zu sehen wie andere es tun (Pöppel, 2008). Hier offen und aufgeschlossen zu sein und Unterschiede in Fremd- und Eigenperspektive sich selbst gegenüber transparent zu machen, schien vielen Teilnehmern schwer zu fallen.

Was ist aber das „richtige“ Verhältnis zwischen Übereinstimmung und Abweichung, und wo ist eine gesunde Balance zwischen Eigen- und Fremdperspektive anzusetzen? Es gibt dafür keine allgemeingültige Antwort, stattdessen muss jeweils der Einzelfall betrachtet werden. Große Übereinstimmung kann ein Zeichen von wirklicher oder auch nur angenommener Authentizität oder von Egozentrismus sein. Bei „Ich wirke so auf die anderen wie ich wirklich bin und wie ich mich selbst sehe“ gilt es herauszufinden, was der Realität und was einem Wunschdenken entspricht und wo ggf. die eigene Sicht auf sich selbst geschützt werden soll. Hilfreich ist es die Wahrnehmung

des „Du“ zu lernen und zu üben. Es empfiehlt sich, wie Pöppel (2008) in seinem Buch „Zum Entscheiden geboren“ beschreibt, bei Teilnehmern, deren Eigen- und Fremdperspektive sehr nah beieinanderliegen, die Offenheit sich selbst gegenüber zu hinterfragen und die Fähigkeit des Perspektivwechsels und die „innere Unabhängigkeit“ zu schulen. Ziel ist dabei eine Stimmigkeit in sich selbst zu erlangen und nicht die Übereinstimmung von Selbst- und Fremdsicht.

Abweichungen zwischen Eigen- und Fremdperspektive können Zeichen eines gesunden Realitätsbezugs sein, sie können Folge von sozialen Stereotypen sein, die unbewusst auf die angenommene Wahrnehmung durch andere projiziert wird, oder sie weisen hin auf mögliche Rollenkonflikte, in denen die Erwartungen des sozialen Umfelds nicht mit der Selbsteinschätzung der eigenen Fähigkeiten übereinstimmen. Letzteres ist in beide Richtungen möglich und kann ein Indiz für Über- oder Unterforderung sein. Fälle, bei denen die Werte der Eigen- und Fremdperspektive deutlich auseinanderliegen, sollten näher betrachtet werden. Pöppel (2008) setzt dafür auf Basis einer anderen Skalierung einen Unterschied von größer als 50 Punkten als angemessene kritische Schwelle an, was beim LQ dieser Arbeit etwa 15-20 LQ-Punkten entspricht. Liegt das Selbstbild deutlich unter dem vermeintlichen Fremdbild, kann dies auf eine Überforderung hinweisen, oder dass die Person sich selbst sehr bescheiden einschätzt und es möglicherweise an Selbstvertrauen fehlt. Im anderen Fall, wenn die Werte der Eigenperspektive deutlich größer sind als die der Fremdperspektive, kann das bedeuten, dass die Person sich nicht richtig wahrgenommen und anerkannt fühlt oder sie Tendenzen zur Selbstüberschätzung zeigt oder dass sie in der Rolle nicht wirklich gefordert wird. Beide Fälle weisen auf mögliche Probleme hin und auf eine Unstimmigkeit zwischen Führungskraft, zugewiesener Rolle und Leadership-Kompetenz. Es gilt dann die Ursachen für die große Diskrepanz herauszufinden und zu überlegen, mit welchen Maßnahmen sie ggf. behoben werden kann.

Diese Anmerkungen können das komplexe Umfeld von Leadership in der Eigen- und Fremdperspektive nur andeuten, wenn es um die Betrachtung individueller Ergebnisse geht. Es gilt den Perspektivwechsel zu üben, aber auch die Interpretation der Ergebnisse zu schulen, um so den Blick zu schärfen und die richtigen Schlüsse ziehen zu können. Auch für den Perspektivwechsel gilt, was Flenoor und Kollegen (2010) in ihrer Arbeit zu Self-Other-Agreements schreiben: “that the association between self-ratings, others' ratings, and performance is somewhat more complex than previous conceptualizations of this relationship” (Fleenor et al., 2010, S. 1020).

5.2.8 Keine Leadership-Areale im Gehirn

Kurz zusammengefasst lautet das Ergebnis der fMRT-Scans: es gibt im Gehirn keine spezifischen „Leadership-Areale“. Die Case Studies ergaben beim Vergleich der fMRT-Ergebnissen zu den

Situationen Erfolg-Scheitern, selbst-fremd und beruflich-privat keine eindeutigen signifikanten Aktivierungen bzw. Aktivierungsunterschiede bestimmter Bereiche bei den 11 Probanden. Sowohl beim Vergleich innerhalb einer Person wie auch beim Vergleich der Teilnehmer untereinander ließen sich für die Situations-Parameter keine korrelierenden Aktivierungsmuster oder andere Regelmäßigkeiten nachweisen. Die Repräsentation unterschiedlicher Leadership-Situationen in den Gehirnen war für jede Situation jeweils sehr individuell und unterschiedlich ausgeprägt. Insgesamt kam es nur zu wenigen signifikanten Aktivierungen, die sich unsystematisch auf die Brodmann-Areale verteilten. Daher gab es auch keine aussagefähige Datenbasis für eine weitere Betrachtung der fMRT-Ergebnisse zusammen mit der im Interview erhobene Zuordnung der Zen-Kriterien zu den Situationen oder den zugrundeliegenden Wertesystemen.

Für die Auswertung der fMRT Untersuchung wurde der Signifikanz-Level für die Aktivierungsunterschiede mit $p < 0,005$ bewusst hoch angesetzt. Ziel war es, nur sehr klare Unterschiede zu vermerken und das Risiko für Messungen falsch positiver Aktivierungsunterschiede zu minimieren, um so Einwänden zu begegnen, dass mit entsprechend niedrigem Signifikanz-Level letztlich für alles eine Aktivierung sichtbar gemacht werden kann. Dafür wurde in Kauf genommen, dass weniger signifikante aber reale, i.S.v. durch die Verschiedenheit der Situationsparameter verursachte Aktivierungsunterschiede, nicht erkannt wurden.

Wie bei Beginn der Studie angenommen, wurden keine signifikanten Aktivierungsunterschiede im Brodmann-Areal 39 und Brodmann Areal 9 gefunden. Dies scheint die Theory of Mind zu unterstützen und die Annahme, dass die ToM gleiche Areale nutzt wie die eigenen Leadership-Situationen als Teile des episodischen Gedächtnisses. Angesichts des generellen Mangels an signifikanten Unterschieden bei den Untersuchungen, kann dies nur weiterhin vorsichtig angenommen werden und erfordert weitere Bestätigung.

5.2.9 Bedeutung der Wertesysteme

Die im Rahmen der Case Studies explorativ geführten Interviews führten zu Ergebnissen, die nach Ansicht der Autorin für die Arbeit mit Führungskräften in der Praxis und bei der Konzeption von Leadership-Curricula von Bedeutung sind. Für jede der Dimensionen beruflich-privat und selbst-fremd mussten jeweils 3 Leadership-Situationen des Erfolgs und des Scheiterns vorbereitet werden, somit 24 Erlebnisse für jede Führungskraft. Die von den 11 Führungskräften gewählten und beschriebenen Situationen waren sehr individuell in der Art der Schilderung und den Beweggründen der Begebenheiten. Grundsätzlich waren Situationen des Scheiterns bei erfolgreichen Führungskräften weniger präsent und es dauerte deutlich länger sich an Situationen zu erinnern.

Die Auswertung der Interviews ergab 4 unterschiedliche Motivlagen, die als unterschiedliche zugrundeliegende Wertesysteme interpretiert werden können: Sinn, Leistung, Vertrauen, Anerkennung (s.o. 4.1.1 Schwerpunkte der Wertesysteme). Je Teilnehmer dominierte eines der Systeme und es ergab sich so ein personenbezogenes spezifisches Muster, innerhalb dessen die Situationen für Erfolg und Scheitern ausgewählt wurden. Zudem zeigten sich für die Wertesysteme Präferenzen bei der Zuordnung eines der 3 Zen-Kriterien zu den Situationen: bei Leistungsorientierung stand Klarheit im Vordergrund, bei Sinnorientierung war Mut dominierend. Im Versuch einer ersten Kategorisierung lassen sich die gefundenen Wertesysteme einordnen in eine Matrix mit den Polen materielle, sachliche Orientierung vs. ideell, Sinn-orientiert und auf der anderen Seite der Bezug auf die eigene Person vs. Ausrichtung auf den sozialen Kontext (Tabelle 24):

	Materiell	Ideell
Kontext-bezogen	Leistung	Sinn/ethische Werte
Ich-bezogen	Anerkennung	Vertrauen

Tabelle 24: Matrix zur Kategorisierung der Wertesysteme

Alle Teilnehmer bestätigten in den Interviews die Relevanz der 3 Kriterien Mut, Klarheit und Menschlichkeit für erfolgreiche Leadership und konnten sehr schnell und eindeutig zuordnen, welcher der drei Bereiche jeweils den Ausschlag gegeben hatte für große Erfolge, und auf der anderen Seite, welcher der Bereiche beim Scheitern gefehlt hatte.

Die kleine Anzahl der Teilnehmer und der qualitative Ansatz sind sicherlich nicht hinreichend, um verallgemeinernde Schlussfolgerungen ziehen zu können. Aus den beruflichen Erfahrungen der Autorin scheinen die Wertesysteme jedoch schlüssig und sind auch in der Praxis so anzutreffen. Überraschend war in den Interviews, wie sich für jede der Führungskräfte eines der Wertesysteme wie ein roter Faden bei den ausgewählten Situationen durchzog. Es liegt nahe anzunehmen, dass hier tiefer liegende, relativ stabile persönliche Einstellungen wirken, kann aber mit den beschränkten Daten nur vermutet werden. Dessen ungeachtet ist das Hinterfragen und Erkennen solcher grundlegenden motivationalen Treiber für das Entscheiden und Handeln von Führungskräften nach Ansicht der Autorin ein wichtiges Instrument in der Arbeit mit Führungskräften zur Verbesserung der Self-Awareness.

5.3 Leadership im Spannungsfeld von Intuition und Ratio

Das Reflektieren von Leadership mit den verschiedenen Perspektivwechseln wurde von den Führungskräften als anregend und meist als sehr positiv inspirierend empfunden. Einige Teilnehmer äußerten den Wunsch das Verfahren in ihrem Unternehmen zu implementieren, um so ein besseres Verständnis der Führungskräfte aber auch der Geführten für die vielfältigen Herausforderungen und Aspekte von Leadership zu gewinnen, verbunden mit einer gemeinsamen Diskussion der Wahrnehmungsunterschiede.

Dabei ist die Intuition – also das nicht offensichtliche und messbare - eine der Herausforderungen des Fragebogens und der Leadership-Interviews, da es keine richtigen Antworten gibt. Es ist eher das Gefühl, wo stehe ich und wie werde ich von anderen gesehen. Die Dualität zwischen Intuition und Verstand wurde lange als Gegensatz begriffen und im Spannungsverhältnis meist zugunsten der Intelligenz, der Ratio und dem objektiven Wissen entschieden. Geprägt von René Descartes Rationalismus, zusammengefasst in seinem „cogito ergo sum“, stand und steht die Ratio in der abendländischen Kultur ganz vorne (Descartes, 1637). Dass auch Intuition eine Form der Intelligenz ist, beschreibt Malcom Gladwell in seinem Buch „Blink – Die Macht des Moments“ am Beispiel einer historischen Skulptur, die von Experten an Hand objektiver Kriterien als echt eingestuft wurde. Einer der Experten hatte das „Bauchgefühl“, dass etwas nicht stimmt, ohne es rational begründen zu können (Gladwell, 2005). Später – nach dem teuren Kauf – stellte sich heraus, dass die Intuition, also das „Bauchgefühl“, Recht hatte und die Skulptur gefälscht war. Gerd Gigerenzer, Risikoforscher und Psychologe, zeigt in seinem Buch „Risiko - Wie man die richtigen Entscheidungen trifft“, dass Intuition eine Form der unbewussten Intelligenz ist und weder Laune, sechster Sinn, Hellseherei noch Gottes Stimme ist. Er sieht es als Irrtum anzunehmen, Intelligenz müsse bewusst und überlegt sein, und plädiert dafür der Intelligenz des Bauchgefühls zu vertrauen (Gigerenzer, 2013). Mehr für Ratio und gegen die Intuition argumentiert der Nobelpreisträger Daniel Kahnemann. Er analysiert die Denkfallen, in die man mit seinem Bauchgefühl immer wieder tappt. Für ihn lauert die Falle in der Sinngebungsmechanik unseres unbewussten intuitiven Systems und in der Illusion, dass man, wenn man die Vergangenheit verstanden hat auch die Zukunft vorhersagen könne (Kahneman, 2012).

Die Führungskräfte argumentierten für eine Kombination beider Sichten – Intuition gepaart mit Wissen und Erfahrung. Für sie ist das der Weg, den eine erfolgreiche Führungskraft beschreiten soll. So wie es schon Tacitus 98 nach Christus für die Germanen beschrieben hat: Wenn rationales Analysieren und betrunkenes Zusammensein (das die Ratio ausschaltet und den Weg zur Intuition freilegt) übereinstimmend zum gleichen Ergebnis führen, erst dann werden die weitreichenden Entscheidungen getroffen (Tacitus, 1997).

Entsprechend zeigten die Interviews mit erfahrenen und erfolgreichen Führungskräften, dass sie beides - Ratio und Intuition - nutzen. Dabei sind die Ausprägungen sehr unterschiedlich. Leistungsorientierte gaben an mehr der Ratio zu vertrauen, ethisch/Sinn-orientierte eher der Intuition.

5.4 Anregungen für die Praxis

5.4.1 Grundsätzliche Überlegungen

Nachfolgend ist angeführt, welche Schlüsse aus den Ergebnissen für die praktische Arbeit in Unternehmen und Organisationen aber auch gesamtgesellschaftlich gezogen werden können:

- Frauen und Männer sind bei der Besetzung von Führungsrollen gleichermaßen zu berücksichtigen. Es braucht jedoch für Frauen in Nichtführungsrollen Maßnahmen und Programme, die ihnen helfen sich besser zu positionieren.
- Führungskompetenz ist nicht an bestimmte Bildungsabschlüsse gebunden. Unterschiedliche Bildungsabschlüsse brauchen jedoch unterschiedliche Hilfestellung.
- Soziale Erwartungen und Stereotype spielen bei der Selbstwahrnehmung von Führungskräften in beiden Perspektiven oft eine wichtige Rolle. Der Perspektivwechsel kann dabei helfen, diese aufzudecken und Verzerrungen ggf. zu korrigieren.
- Der Perspektivwechsel zwischen Selbst- und erwarteter Fremdeinschätzung sollte regelmäßig geübt werden, um so Empathie und ganzheitliches Denken zu stärken und die Self-Awareness zu verbessern.
- Westliche und Zen-Buddhistische Sichtweisen zur Führung lassen sich in einer ganzheitlichen Betrachtung miteinander verbinden. Dies ist für den internationalen Umgang genauso wie für eine langfristige nachhaltige Firmen-, Umwelt-, Landespolitik hilfreich und notwendig.
- Die 3 Zen-Leadership-Kriterien Mut, Klarheit und Menschlichkeit bilden eine sinnvolle Ergänzung bei der Bewertung von Führungseigenschaften, der Analyse von Erfolg und Misserfolg und für das Erstellen von Schulungs- und Förderprogrammen.
- Auf Basis der Ergebnisse lassen sich Curricula entwickeln, die Leadership-Fähigkeiten ganzheitlich betrachten und lehren. Dabei hat sich gezeigt, dass vor allem die Bereiche Mut und Klarheit sowie Methoden zur Klarheitsfindung wichtig sind.

5.4.2 Bausteine für die Praxis

„Leadership is something that all organizations care about. But what most interests them is not which leadership theory or model is ‘right’ (which may never be settled definitively), but how to develop leaders and leadership as effectively and efficiently as possible“ (Day et al., 2014, S. 79).

In diesem Sinn soll nachfolgend in wenigen Punkten gezeigt werden, wie die in dieser Arbeit eingesetzten Methoden mit wenig Aufwand in die Instrumente für die Personal- und Führungskräfte-Entwicklung integriert und in der Praxis umgesetzt werden können. Sie sollen den Führungskräften Mittel an die Hand geben, die ihnen helfen ihre Self-Awareness zu verbessern, sich selbst und die Relation zum sozialen Umfeld besser kennenzulernen, um daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen und die richtigen Maßnahmen zu treffen. Ziel ist eine Führungskultur zu fördern, die erfolgreiche, gelingende Leadership vereinbart mit moralisch-ethischen Grundsätzen zum Wohl der Beteiligten und der Umwelt.

Für die Umsetzung sind nach Ansicht der Autorin diese 3 Schritte wesentlich:

1. Der Fragebogen erfasst wichtige Leadership-Fähigkeiten in der Selbsteinschätzung und fordert zum Perspektivwechsel auf. Die Vorgehensweise sollte in regelmäßigen Abständen mit der tatsächlichen Bewertung durch andere kombiniert und für die Führungskräfte- und Teamentwicklung eingesetzt werden. Welcher Fragebogen konkret genutzt wird, ist dabei sekundär, wichtig ist die Ergänzung der in der jeweiligen betrieblichen Praxis eingesetzten 360-Grad-Fragebogen um die vermutete Fremdperspektive. Da viele Unternehmen bereits 360-Grad-Feedback-Verfahren einsetzen, ist es ein einfacher Schritt diese um die vermutete Einschätzung durch andere (Fremdperspektive) zu erweitern. Sie ist ein zusätzlicher Weg, um die Self-Awareness von Führungskräften zu fördern und zu “messen”, sie erlaubt „... a more holistic view of the self, one not available by MSF self-ratings alone“ (Taylor & Hood, 2011, S. 644). Die Fremdperspektive übt das „Du“, das bewusste sich Hineinversetzen in die Sicht der anderen. Neben dem Aufspüren von Stärken und Schwächen, werden durch die ganzheitliche Sicht soziale Mechanismen deutlich, Veränderungsprozesse angestoßen und gleichzeitig Fähigkeiten wie Empathie, Toleranz und Offenheit geschult. Die Führungskräfte erhalten so „additional feedback to create development plans that help them improve in areas where they may be less aware of how their leadership is being received“ (Taylor & Hood, 2011, S. 645).
2. Das Erinnern von Leadership-Situationen des Erfolgs und des Scheiterns kann ebenfalls relativ einfach in Führungskräfte-Programme und Trainings integriert werden. (Angehende) Führungskräfte sollten angehalten werden, periodisch Leadership-Erlebnisse für

sich selbst zu dokumentieren. So kann daraus ein semi-strukturiertes Führungskraft-Tagebuch entstehen mit Narrativen, die zum Fortschreiben und zum Verständnis des eigenen Selbst in der Führungskraftrolle beitragen. Weischer, Weibler und Petersen (2013) untersuchten wie sich dramaturgischen und erzählerische Elemente auf die Authentizität von Führungskräften in den Augen ihrer Mitarbeiter auswirken. Sie verweist auf Shamir und Eilam (2005) und Turner und Mavin (2008) wenn sie schreibt: “Leaders could be motivated to write diaries or autobiographies, and special training could help them identify important turning points in their lives and write about them. In doing this, leaders may strengthen their self-awareness” (Weischer et al., 2013, S. 490).

Die festgehaltenen Erlebnisse können Ausgangspunkt sein für die weitere Betrachtung - in Zusammenarbeit mit dem Coach, in der Trainingsgruppe oder privat mit Hilfe eines Bewertungsbogens –, welche der Zen-Leadership-Kriterien den Ausschlag gab, was die Gründe des Erfolgs oder des Scheiterns waren und welche Rolle das eigene Wertesystem bei der Beurteilung spielt. Dies gibt den Führungskräften zusätzliche Einsicht in die eigenen Beweggründe und zeigt über die Analyse der verschiedenen Leadership-Situationen die Notwendigkeit alle 3 Kriterien Mut, Klarheit und Menschlichkeit einzusetzen. Das Zusammenspiel der verschiedenen Methoden hilft Führungskräften verschiedenen Sichtweisen vor Augen zu führen und die Bewusstheit über sich selbst zu fördern.

3. Im letzten Schritt gilt es den Einsatz von Mut, Klarheit und Menschlichkeit praktisch zu üben. Für Führungskräfte-Programme sollten unterschiedliche Szenarien entwickelt werden für gezielte Trainings zu diesen Kernbereichen. Die Aufgaben können von Führungskräften allein „privat“ durchgearbeitet werden oder im Rollenspiel durchlebt werden. Im Sinne des Perspektivwechsels sollten bei den Szenen die verschiedenen Rollen einmal von derselben Führungskraft und dann zusammen mit anderen gespielt werden. Die Führungskraft wird so im Spiel mit der angenommenen Sicht der anderen aus der Metaperspektive wie auch mit realen anderen Sichtweisen konfrontiert. Statt vorgegebener Szenarien können Führungskräfte auch eigene Leadership-Erlebnisse, wie oben in (2) angeführt, als Vorlage für die Rollenspiele einbringen. Dies gibt den Situationen praktische Relevanz und Authentizität und sie werden so noch einmal aus unterschiedlichen Perspektiven reflektiert.

Der Perspektivwechsel war ein wichtiges Anliegen dieser Arbeit. Mit ihm wird die Reflektion über die Führungseigenschaften in beiden Perspektiven geübt. Als regelmäßige Praxis in Institutionen wie Krankenhäusern, Organisationen und Unternehmen hilft sie, Führungskräfte für ihre

Aufgabe zu sensibilisieren. Insbesondere für Institutionen und Organisationen, in denen Verfahren zur Unterstützung der Mitarbeiterführung noch nicht als gängige Praxis etabliert sind, gilt es einen Rahmen für regelmäßige Gespräche über Scheitern und Erfolg zu schaffen – ohne Wertung aber mit klarer Reflektion. Auch dabei spielt der Perspektivwechsel eine wesentliche Rolle. Die Fremdperspektive als die vermutete Wahrnehmung durch andere ist das verbindende Glied in der Mitte. Hier lassen sich auf qualitativer Ebene über das Bewusstmachen deutliche Verbesserungen und Veränderungen bewirken und die Zufriedenheit in der Führungsaufgabe als auch die Mitarbeiterzufriedenheit steigern. Dies führt zu einem verbesserten Miteinander von Führungskraft und Mitarbeiter und unterstützt die gemeinsame (Unternehmens-)Zielerreichung. Bessere und reflektierende Führungskräfte können dann den Trend der Gallup-Untersuchungen umdrehen, dass Mitarbeiter nicht länger wegen ihrer Führungskraft innerlich kündigen oder nur einen Teil ihrer Leistungsmöglichkeit einbringen.

6. Ideen für die Fortsetzung der Arbeit

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden nur die Fragebögen von deutschen Teilnehmern ausgewertet. Die Ausweitung und Wiederholung der Studie in anderen Kultur- und Sprachräumen kann zeigen, in welcher Ausprägung die untersuchten Führungskompetenzen dort anzutreffen sind, wo es Gleichheit und Unterschiede sowohl in Bezug auf die Kompetenzen wie auch im Umgang mit der Eigen- und Fremdperspektive gibt. Insbesondere Kulturräume wie China, Russland, Südamerika und die arabische Welt aber auch die USA und Japan wären hier interessant. Dies könnte zu einer weiteren Differenzierung und Anpassung einzelner Fragen führen, um daraus ein globales und standardisiertes Verfahren auf den Weg zu bringen und damit auch interkulturelle Ähnlichkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten.

In einem erweiterten Ansatz kann der Fragebogen mit Verfahren des 360-Grad-Feedbacks kombiniert werden, in dem neben der Selbsteinschätzung und der vermuteten Einschätzung durch andere auch das direkte Feedback von anderen (Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte) hinzugenommen wird. Die daraus möglichen Vergleiche können weitere interessante Aspekte und Einsichten beim Vergleich der verschiedenen Gruppen ergeben.

Ein anderer Untersuchungsansatz könnte sich auf Teilnehmer mit auffällig niedrigen oder hohen Werten des Leadership-Quotienten konzentrieren, ebenso auf solche Teilnehmer, bei denen die Werte für Eigen- und Fremdperspektive besonders weit auseinanderliegen. Hier könnten Fallstudien mit explorativen Interviews durchgeführt werden, mit dem Ziel Gemeinsamkeiten und Muster zu erkennen, die dann die Grundlage für weitere Untersuchungen und eventuell auch Maßnahmen und Programme bilden. So könnten zum Beispiel Führungskräfte, die sich mit einem LQ niedriger als 80 bewerteten, zu ihrer Arbeitszufriedenheit als Führungskraft befragt werden, um dann ggf. auch in Langzeitstudien zu überprüfen, ob und inwieweit sie als Führungskraft weiterarbeiten wollen. Ziel sollte es sein, einen Schlüssel zu finden, um dem Problem der hohen Fluktuation von Führungskräften, wie z.B. bei Chefärzten, zu begegnen. Auch die Gruppe der weiblichen Führungskräfte mit 50+ Jahren und ihren besonders hohen LQ-Werte könnte ein lohnendes Ziel für Fallstudien darstellen.

Bei auffälligen systematischen Abweichungen könnte die Online-Befragung durch explorative Interviews zu den abgegebenen Bewertungen ergänzt werden, um besondere Muster wie die niedrigen Werte bei der Selbsteinschätzung der Bachelor-Absolventen oder der weiblichen Nichtführungs-kräfte im Vergleich mit männlichen Nichtführungs-kräften genauer zu untersuchen, um dann entsprechende Tools oder studien- oder berufsbegleitende Programme zu entwickeln.

Analog zu den Interviews und fMRT Untersuchungen mit männlichen Führungskräften sollten in

einer weiteren Studie gezielt Frauen untersucht werden. Zum direkten Vergleich sollten die Teilnehmerinnen aus dem Kreis erfolgreicher weiblicher Führungskräfte über 50 gewählt werden. Hier wäre zu untersuchen, ob und wie sich die Wertemuster der männlichen Case Studies Teilnehmer bei diesen Frauen wiederfinden und ob die Schwerpunkte und Antworten nach den Kriterien des Zen-Lehre ähnliche Strukturen aufweisen.

Dieses Verfahren könnte auch für verschiedene Altersgruppen einschließlich einer Kontrollgruppe von Nichtführungskräften durchgeführt werden. Auch wenn es kein dediziertes Leadership-Areal gibt, gibt es vielleicht zwischen den verschiedenen Gruppen doch ähnliche Muster bei den Aktivierungen der Brodmann-Areale. Neben den Daten der fMRT-Untersuchungen könnte man auf diese Weise weitere Erkenntnisse über die Entwicklung der zugrundeliegenden Wertesysteme und die Zuordnung der drei Zen-Kriterien gewinnen. Damit ließen sich Leadership-Erfahrungen im Erfolg wie im Scheitern, beruflich und privat und bei sich selbst und bei anderen umfassend analysieren zusammen mit den Wertesystemen und deren Korrelation mit den Aspekten Mut, Klarheit und Menschlichkeit. Die deskriptive Analyse der Interviews zu den exemplarischen Situationen kann so neue Aufschlüsse geben, woran sich erfolgreiche Führung manifestiert.

Eine Detail-Auswertung von Proband 4 wäre interessant, der sich selbst vergleichsweise niedrige LQ-Werte gegeben hatte und auf der anderen Seite die höchsten Aktivierungsunterschiede bei den verschiedenen Kategorien im fMRT zeigte.

Es liegen Daten aus einem „missglückten“ fMRT-Scan vor, bei dem der Proband gewartet hatte, aber die Einspielung der Trigger-Folien nicht funktionierte. Hier könnte man in einer Single-Case Analyse untersuchen, welche Bereiche aktiviert werden, wenn das erwartete Ereignis nicht eintrifft, wie sich die Hirnaktivität im Zeitverlauf verändert und wie langsam Ungeduld und Ärger entstehen und ggf. sichtbar werden.

Auch liegen die Daten vom Ende der fMRT-Scans vor, bei denen die 11 Probanden im fMRT nach Abschluss der eigentlichen Messungen jeweils 2 Minuten frei assoziieren konnten – einmal eine geniale Situation und einmal eine äußerst schlimme Situation aus ihrem Leben. Die Daten könnten auch für andere Studien jenseits vom Leadership-Thema genutzt werden.

Literaturverzeichnis

- Alzheimer, A. (1911). Über eigenartige Krankheitsfälle des späteren Alters. *Zeitschrift für die gesamte Neurologie und Psychiatrie*, 4 (1), 356.
- Amaro Jr, E.; Barker, G. J. (2006). Study design in fMRI: basic principles. *Brain and cognition*, 60 (3), 220–232.
- Amundsen, S.; Martinsen, Ø. L. (2014). Self–other agreement in empowering leadership: Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, 25 (4), 784–800.
- Anderson, H. J.; Baur, J. E.; Griffith, J. A.; Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28 (1), 245–260.
- Andert, D. (2011). Alternating leadership as a proactive organizational intervention. Addressing the needs of the Baby Boomers, Generation Xers and Millennials. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8 (4), 67.
- Ashford, S. J. (1989). Self-assessments in organizations-a literature-review and integrative model. *Research in organizational behavior*, 11, 133–174.
- Atwater, L.; Waldman, D.; Ostroff, C.; Robie, C.; Johnson, K. M. (2005). Self–other agreement: Comparing its relationship with performance in the US and Europe. *International Journal of Selection and Assessment*, 13 (1), 25–40.
- Atwater, L.; Wang, M.; Smither, J. W.; Fleenor, J. W. (2009). Are cultural characteristics associated with the relationship between self and others' ratings of leadership? *Journal of applied psychology*, 94 (4), 876–886.
- Atwater, L. E.; Yammarino, F. J. (1997). Self-other rating agreement: A review and model. 07623015, 121–174.
- Avolio, B. J.; Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 315–338.
- Avram, M.; Gutyrchik, E.; Bao, Y.; Pöppel, E.; Reiser, M.; Blautzik, J. (2013). Neurofunctional correlates of esthetic and moral judgments. *Neuroscience letters*, 534, 128–132.
- Banks, G. C.; McCauley, K. D.; Gardner, W. L.; Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27 (4), 634–652.
- Bao, Y.; Pöppel, E.; Zaytseva, Y. (2017). Single case studies as a prime example for exploratory research.

- PsyCh Journal, 6 (2), 107–109. doi: 10.1002/pchj.176
- Bao, Y.; Yang, T.; Zhang, J.; Zhang, J.; Lin, X.; Paolini, M. et al. (2017). The “third abstraction” of the Chinese artist LaoZhu. Neural and behavioral indicators of aesthetic appreciation. *PsyCh Journal*, 6 (2), 110–119. doi: 10.1002/pchj.167
- Bark, A. S. H.; van Dick, R.; van Quaquebeke, N. (2017). Wird Führung weiblicher? Warum Krisen nach anderer Führung verlangen. In: *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation*. Springer, 89–104.
- Baron-Cohen, S.; Leslie, A. M.; Frith, U. (1985). Does the autistic child have a “theory of mind”? *Cognition*, 21 (1), 37–46.
- Baron-Cohen, S.; Wheelwright, S.; Hill, J.; Raste, Y.; Plumb, I. (2001). The "Reading the Mind in the Eyes" Test Revised Version: A Study with Normal Adults, and Adults with Asperger Syndrome or High-functioning Autism. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 42 (2), 241–251. doi: 10.1111/1469-7610.00715
- Baumeister, R. F. (1999). *The self in social psychology*. Psychology Press.
- Begley, P. T. (2004). Understanding valuation processes: Exploring the linkage between motivation and action. *International studies in educational administration*, 32 (2).
- Bischof-Köhler, D. (2000). *Kinder auf Zeitreise. Theory of mind, Zeitverständnis und Handlungsorganisation*. 1. Aufl. Bern: Huber.
- Blanchard, K. H. (2010). *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations*. Rev. and updated ed., 1. print. Upper Saddle River, NJ: FT Press.
- Blanchard, K. H.; Johnson, S. (2003). *The one minute manager*. New York: Harper Audio.
- Broca, P. (1861). Perte de la parole, ramollissement chronique et destruction partielle du lobe antérieur gauche du cerveau. *Bull Soc Anthropol*, 2 (1), 235–238.
- Brück, M. v. (2007). *Einführung in den Buddhismus*. 1. Aufl., [Nachdr.]. Frankfurt am Main: Verl. der Weltreligionen.
- Brück, M. v. (2016). *Zen. Geschichte und Praxis*. Originalausgabe; 3., durchgesehene Auflage. München: Verlag C. H. Beck.
- Brutus, S.; Fleenor, J. W.; McCauley, C. D. (1999). Demographic and personality predictors of congruence in multi-source ratings. *Journal of Management Development*, 18 (5), 417–435.
- Buber, M. (1923). *Ich und Du*. Leipzig: Insel-Verl.
- Buber, M. (2014). *Ich und du*. [Nachdr.]. Stuttgart: Reclam.

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2016). Gender Pay Gap sinkt nur leicht. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/gender-pay-gap-sinkt-nur-leicht/90360> [04.03.2018].
- Call, J.; Tomasello Michael. Does the chimpanzee have a theory of mind? 30 years later. <https://www.eva.mpg.de/psycho/pdf/Call&Tomasello2008TICS.pdf>.
- Carter, R. M.; Bowling, D. L.; Reeck, C.; Huettel, S. A. (2012). A distinct role of the temporal-parietal junction in predicting socially guided decisions. *Science*, 337 (6090), 109–111.
- Cleary, T. F. (2007). *Zen lessons. The art of leadership*. 1st mass market ed. Boston: Shambhala.
- Covey, S. R. (2005). *The 8th habit. From effectiveness to greatness*. 1st pbk. ed. New York: Free Press.
- Covey, S. R. (2016). *7 Habits of Highly Effective People*. [Coral Gables, FL]: Mango Media.
- Daishin Zen Schule. <http://zen-schule.de/lehrer/fragen/6> [04.03.2018].
- Damasio, A. R. (1997). *Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. 3. Aufl. München: List.
- Day, D. V.; Fleenor, J. W.; Atwater, L. E.; Sturm, R. E.; McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25 (1), 63–82.
- DeCelles, K. A.; DeRue, D. S.; Margolis, J. D.; Ceranic, T. L. (2012). Does power corrupt or enable? When and why power facilitates self-interested behavior. *Journal of applied psychology*, 97 (3), 681.
- Delfgaauw, J.; Dur, R.; Souverijn, M. (2018). Team incentives, task assignment, and performance: A field experiment. *The Leadership Quarterly*.
- Descartes, R. (1637). *Discours de la méthode pour bien conduire sa raison et chercher la vérité dans les sciences. Plus la Dioptrique. Les Meteores. Et la Geometrie qui sont des essais de cete [sic] methode [par Descartes]*. Ian Maire. <https://books.google.de/books?id=qDVp7m-3Ud0C> [04.03.2018].
- Dinh, J. E.; Lord, R. G.; Gardner, W. L.; Meuser, J. D.; Liden, R. C.; Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25 (1), 36–62.
- Dionne, S. D.; Gupta, A.; Sotak, K. L.; Shirreffs, K. A.; Serban, A.; Hao, C. et al. (2014). A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 25 (1), 6–35.
- DIW Berlin. Führungskräfte-Monitor 2017. https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.../diwkompakt_2017-121.pdf [30.09.2018].

- Dubin, M. Brodmann Areas in the Human Brain with an Emphasis on Vision and Language. <http://spot.colorado.edu/~dubin/talks/brodmann/brodmann.html> [04.03.2018].
- Eagly, A. H.; Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 108 (2), 233.
- Eagly, A. H.; Karau, S. J.; Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 117 (1), 125.
- Financial Times. (2017). Definition of responsible leadership. <http://lexicon.ft.com/Term?term=responsible-leadership> [04.03.2018].
- Fleenor, J. W.; Smither, J. W.; Atwater, L. E.; Braddy, P. W.; Sturm, R. E. (2010). Self–other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 21 (6), 1005–1034.
- Förstl, H. (Hrsg.). (2007a). *Theory of mind. Neurobiologie und Psychologie sozialen Verhaltens*. Heidelberg: Springer Medizin.
- Förstl, H. (2007b). Theory of Mind: Anfänge und Ausläufer. In: Förstl, H. (Hrsg.), *Theory of mind. Neurobiologie und Psychologie sozialen Verhaltens*. Heidelberg: Springer Medizin, 3–10.
- Franz, C.; Voss, D. (2011). Ohne Studium (k)eine Führungsposition? Nach wie vor starke Bedeutung von beruflichen Bildungsabschlüssen bei Führungskräften in der Privatwirtschaft. <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2011/report2011-02.pdf> [04.03.2018].
- Gallup Inc. (2017). <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx> [04.03.2018].
- Ganis, G.; Thompson, W. L.; Kosslyn, S. M. (2004). Brain areas underlying visual mental imagery and visual perception: an fMRI study. *Cognitive Brain Research*, 20 (2), 226–241.
- Gardner, W. L.; Avolio, B. J.; Luthans, F.; May, D. R.; Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 343–372.
- Gardner, W. L.; Avolio, B. J.; Walumbwa, F. O. (2005). *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*. Elsevier.
- Gardner, W. L.; Coglisier, C. C.; Davis, K. M.; Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22 (6), 1120–1145.
- Gawande, A. (2010). Health care needs a new kind of hero. Interview by Gardiner Morse. *Harvard Business Review*, 88 (4), 60–61.
- Gazzaniga, M. S. (Hrsg.). (2014). *The cognitive neurosciences*. 5. ed. Cambridge Mass. u.a.: MIT Press.
- Gentry, W. A.; Ekelund, B. r. Z.; Hannum, K. M.; Jong, A. de. (2007). A study of the discrepancy between

- self-and observer-ratings on managerial derailment characteristics of European managers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (3), 295–325.
- George, B.; Sims, P.; McLean, A. N.; Mayer, D. (2007). *Discovering your authentic leadership*. *Harvard Business Review*, 85 (2), 129-30, 132-8, 157.
- Gigerenzer, G. (2013). *Risiko. Wie man die richtigen Entscheidungen trifft*. 6. Aufl. München: Bertelsmann.
- Gill, C.; Gardner, W.; Claeys, J.; Vangronsveld, K. (2018). Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. *Human Resource Management Review*, 28 (3), 304–318. doi: 10.1016/j.hrmr.2018.02.006
- Gladwell, M. (2005). *Blink! Die Macht des Moments*. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Globally Responsible Leadership Initiative. <https://grii.org/> [04.03.2018].
- Greene, J. D.; Nystrom, L. E.; Engell, A. D.; Darley, J. M.; Cohen, J. D. (2004). The neural bases of cognitive conflict and control in moral judgment. *Neuron*, 44 (2), 389–400.
- Hanakawa, T.; Honda, M.; Sawamoto, N.; Okada, T.; Yonekura, Y.; Fukuyama, H. et al. (2002). The role of rostral Brodmann area 6 in mental-operation tasks. An integrative neuroimaging approach. *Cerebral Cortex*, 12 (11), 1157–1170.
- Handelsblatt vom 20.11.2017. (2017). Deutschland fast Schlusslicht in Europa. Bezahlung von Frauen. <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/bezahlung-von-frauen-deutschland-fast-schlusslicht-in-europa/20607264.html> [04.03.2018].
- Hansen, M. T. (2009). *Collaboration. How leaders avoid the traps, create unity, and reap big results*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Hay Group. (2004). *Sample Test Emotional Competence Inventory - v.2*. <https://www.clarionenterprises.com/files/ECISampleforwebsite.pdf> [30.09.2018].
- Hegel, G. W. F. (1986). *Phänomenologie des Geistes*. 1. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Helfer, R. C. (2016). Foreword. In: Rowley, C.; Ulrich, D. O. (Hrsg.), *Leadership in the Asia Pacific: A Global Research Perspective*. Taylor & Francis.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2. Aufl. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. <http://worldcatlibraries.org/wcpa/oclc/45093960>.
- Holst, E.; Friedrich, M. (2017). *Führungskräfte-Monitor 2017. Update 1995-2015*. Berlin: DIW Berlin Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung. <http://hdl.handle.net/10419/167683> [04.03.2018].

- Hoogh, A. H. B. de; Greer, L. L.; Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26 (5), 687–701.
- Hopkins, M. M.; Bilimoria, D. (2008). Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. *Journal of Management Development*, 27 (1), 13–35.
- Ilies, R.; Morgeson, F. P.; Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 373–394.
- Illing, R.-B. Geschichte der Hirnforschung. Antike und Vorgeschichte. <http://www.spektrum.de/lexikon/neurowissenschaft/geschichte-der-hirnforschung/14480> [04.03.2018].
- Inoue, S. (1997). Putting Buddhism to work. A new approach to management and business. 1st ed. Tokyo: Kodansha International; Distributed in the United States by Kodansha America.
- Jäncke, L. (2017). Lehrbuch Kognitive Neurowissenschaften. 2. , überarbeitete Auflage. Bern: Hogrefe Verlag.
- Kahneman, D. (2012). Schnelles Denken, langsames Denken. Vierundzwanzigste Auflage. München: Siedler.
- Kandel, E. R.; Schwartz, J. H. (eds.). (2000). Principles of Neural Science. Internat. ed., 4. ed. New York, NY: McGraw-Hill.
- Kestemont, J.; Ma, N.; Baetens, K.; Clément, N.; van Overwalle, F.; Vandekerckhove, M. (2014). Neural correlates of attributing causes to the self, another person and the situation. *Social cognitive and affective neuroscience*, 10 (1), 114–121.
- Klüver-Bucy Syndrom. <http://www.spektrum.de/lexikon/neurowissenschaft/kluever-bucy-syndrom/6546>.
- Kotter, J. P. (1990). A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York: Free Press.
- Krell, G.; Ortlieb, R.; Sieben, B. (2011). Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Lee, T. H. (2010). Turning doctors into leaders. *Harvard Business Review*, 88 (4), 50–58.
- Legerstee, M. (1992). A review of the animate-inanimate distinction in infancy: Implications for models of social and cognitive knowing. *Early Development and Parenting*, 1 (2), 59–67. doi: 10.1002/edp.2430010202

- Lexikon der Psychologie. Intelligenzquotient. <http://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/intelligenzquotient/7277> [04.03.2018].
- Lindstrøm, M. (2009). *Buy-ology. Warum wir kaufen, was wir kaufen*. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Logothetis, N. K. (2008). What we can do and what we cannot do with fMRI, 453 (7197), 869.
- Lombardo, M. V.; Chakrabarti, B.; Bullmore, E. T.; Baron-Cohen, S.; MRC AIMS Consortium. (2011). Specialization of right temporo-parietal junction for mentalizing and its relation to social impairments in autism. *Neuroimage*, 56 (3), 1832–1838.
- Lurijs, A. R. (1982). *Sprache und Bewußtsein*. Köln: Pahl-Rugenstein.
- Lurijs, A. R. (1997). *Der Mann, dessen Welt in Scherben ging. Zwei neurologische Geschichten*. 13. - 15. Tsd. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Luthans, F.; Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In: Cameron, K.; Dutton, J. (Hrsg.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers, 241–261.
- Maak, T.; Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective. *Journal of business Ethics*, 66 (1), 99–115.
- Maderthaner, R. (2010). *Psychologie*. 1. Aufl. Wien: Facultas.
- Markowitsch, H. J.; Welzer, H. (2005). *Das autobiographische Gedächtnis. Hirnorganische Grundlagen und biosoziale Entwicklung*. Stuttgart: Klett-Cotta. <http://d-nb.info/974540285/04>||.
- McCauley, C. D.; Drath, W. H.; Palus, C. J.; O'Connor, P. M. G.; Baker, B. A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 634–653.
- McDonald, P. (2012). Confucian foundations to leadership: a study of Chinese business leaders across Greater China and South-East Asia. *Asia Pacific Business Review*, 18 (4), 465–487. doi: 10.1080/13602381.2012.693770
- Michie, S.; Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 441–457. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.006
- Milner, B.; Squire, L. R.; Kandel, E. R. (1998). Cognitive neuroscience and the study of memory. *Neuron*, 20 (3), 445–468.
- Molenberghs, P.; Johnson, H.; Henry, J. D.; Mattingley, J. B. (2016). Understanding the minds of others: A neuroimaging meta-analysis. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 65, 276–291.
- Muscatell, K. A.; Morelli, S. A.; Falk, E. B.; Way, B. M.; Pfeifer, J. H.; Galinsky, A. D. et al. (2012).

- Social status modulates neural activity in the mentalizing network. *Neuroimage*, 60 (3), 1771–1777.
- Naito, M. (2003). The relationship between theory of mind and episodic memory: Evidence for the development of autonoetic consciousness. *Journal of Experimental Child Psychology*, 85 (4), 312–336. doi: 10.1016/S0022-0965(03)00075-4
- Neubauer, A. C. (2005). *Intelligenz. Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Nink, M. (2014). *Engagement-Index. Die neuesten Daten und Erkenntnisse aus 13 Jahren Gallup-Studie*. 1. Aufl. München: Redline-Verl.
- Oerter, R.; Montada, L. (2002). *Entwicklungspsychologie. Lehrbuch*. 5., vollst. überarb. Aufl. Weinheim: Beltz PVU. <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-621-27479-1>.
- Ostroff, C.; Atwater, L. E.; Feinberg, B. J. (2004). Understanding self-other agreement: A look at rater and ratee characteristics, context, and outcomes. *Personnel Psychology*, 57 (2), 333–375.
- Perner, J.; Aichhorn, M.; Kronbichler, M.; Staffen, W.; Ladurner, G. (2006). Thinking of mental and other representations: The roles of left and right temporo-parietal junction. *Social neuroscience*, 1 (3-4), 245–258.
- Perner, J.; Brandl, J. L.; Garnham, A. (2003). What is a perspective problem? Developmental issues in belief ascription and dual identity.
- Perner, J.; Wimmer, H. (1985). “John thinks that Mary thinks that...” attribution of second-order beliefs by 5- to 10-year-old children. *Journal of Experimental Child Psychology*, 39 (3), 437–471. doi: 10.1016/0022-0965(85)90051-7
- Perrig-Chiello, P. (2008). *In der Lebensmitte. Die Entdeckung des mittleren Lebensalters*. 3., Aufl. Zürich: Neue Zürcher Zeitung NZZ Libro.
- Peters, T. J.; Waterman, R. H. (1984). *Auf der Suche nach Spitzenleistungen*. 8. Aufl. Landsberg: Verl. Moderne Industrie.
- Peters, T. (2002). *Der Innovationskreis. Ohne Wandel kein Wachstum - wer abbaut, verliert = The circle of innovation*. 4. Aufl. Düsseldorf: Econ.
- Peters, T. (2012). *Re-imagine! Spitzenleistung in chaotischen Zeiten*. 1. Aufl. s.l.: Gabal Verlag GmbH.
- Piefke, M.; Weiss, P. H.; Zilles, K.; Markowitsch, H. J.; Fink, G. R. (2003). Differential remoteness and emotional tone modulate the neural correlates of autobiographical memory. *Brain*, 126 (3), 650–668.
- Pless, N. M.; Maak, T. (2011). Responsible leadership. Pathways to the future. *Journal of business Ethics*, 98 (1), 3–13.

- Pohl, R. (2007). Das autobiographische Gedächtnis. Die Psychologie unserer Lebensgeschichte. 1. Aufl. s.l.: Kohlhammer Verlag. <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=1921320>.
- Polenski, H. (2014). In der Mitte liegt die Kraft. Mit Zen gelassen bleiben in der Arbeitswelt. 1. Aufl., neue Ausg. Bielefeld: Kamphausen, J.
- Pöppel, E. (1982). Lust und Schmerz. Berlin: Severin & Siedler.
- Pöppel, E. (2008). Zum Entscheiden geboren. Hirnforschung für Manager. München: Hanser.
- Pöppel, E. (2010). Der Rahmen. Ein Blick des Gehirns auf unser Ich. Ungekürzte Ausg. München: Dt. Taschenbuch-Verl.
- Pöppel, E.; Bao, Y. (2011). Three modes of knowledge as basis for intercultural cognition and communication: a theoretical perspective. In: Culture and neural frames of cognition and communication. Springer, 215–231.
- Premack, D.; Woodruff, G. (1978). Does the chimpanzee have a theory of mind? Behavioral and brain sciences, 1 (4), 515–526.
- Projektgruppe Korbinian-Brodmann-Museum. (2017). Prof. Dr. Korbinian Brodmann. <http://www.korbinian-brodmann.de/> [04.03.2018].
- Proust, M. (2011). Auf der Suche nach der verlorenen Zeit. [Ausgabe in 7 Bänden in Kassette]. Berlin: Suhrkamp.
- PsyCH Journal. (2017). Issue Information, 6 (2). doi: 10.1002/pchj.147
- Rabin, J. S.; Braverman, A.; Gilboa, A.; Stuss, D. T.; Rosenbaum, R. S. (2012). Theory of mind development can withstand compromised episodic memory development. Neuropsychologia, 50 (14), 3781–3785. doi: 10.1016/j.neuropsychologia.2012.10.016
- Rodriguez, A.; Rodriguez, Y. (2015). Metaphors for today's leadership: VUCA world, millennial and "Cloud Leaders". Journal of Management Development, 34 (7), 854–866. doi: 10.1108/JMD-09-2013-0110
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. Harvard Business Review, 68 (6), 119–125.
- Rosing, K.; Jungmann, F. (2015). Leadership and aging. Encyclopedia of geropsychology, 1–8.
- Rowley, C.; Ulrich, D. O. (Hrsg.). (2016). Leadership in the Asia Pacific: A Global Research Perspective. Taylor & Francis. <https://books.google.de/books?id=jQcfDAAAQBAJ>.
- Rudolph, C. W.; Rauvola, R. S.; Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. The Leadership Quarterly, 29 (1), 44–57. doi: 10.1016/j.leaqua.2017.09.004

- Ruffman, T.; Perner, J.; Naito, M.; Parkin, L.; Clements, W. A. (1998). Older (but not younger) siblings facilitate false belief understanding. *Developmental Psychology*, 34 (1), 161–174. doi: 10.1037//0012-1649.34.1.161
- Scherm, M.; Sarges, W. (2002). 360 Grad-Feedback. Hogrefe Verlag.
- Scoville, W. B.; Milner, B. (1957). Loss of recent memory after bilateral hippocampal lesions. *Journal of neurology, neurosurgery, and psychiatry*, 20 (1), 11.
- Sczesny, S. (2003). Selbst- und Fremdwahrnehmung von Führungseigenschaften.
- Senju, A.; Southgate, V.; Miura, Y.; Matsui, T.; Hasegawa, T.; Tojo, Y. et al. (2010). Absence of spontaneous action anticipation by false belief attribution in children with autism spectrum disorder. *Development and psychopathology*, 22 (2), 353–360.
- Shamir, B.; Eilam, G. (2005). “What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 395–417. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.005
- Siemens Healthineers. 3T MRI Scanners. <https://www.healthcare.siemens.de/magnetic-resonance-imaging/3t-mri-scanner> [04.03.2018].
- Silveira, S.; Bao, Y.; Wang, L.; Pöppel, E.; Avram, M.; Simmank, F. et al. (2015). Does a bishop pray when he prays? And does his brain distinguish between different religions? *PsyCh Journal*, 4 (4), 199–207. doi: 10.1002/pchj.116
- Sodian, B.; Perst, H.; Meinhardt, J. (2007). Entwicklung der Theory of Mind in der Kindheit. In: Förstl, H. (Hrsg.), *Theory of mind. Neurobiologie und Psychologie sozialen Verhaltens*. Heidelberg: Springer Medizin.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 419–439.
- Strasburger, H.; Waldvogel, B. (2015). Sight and blindness in the same person. Gating in the visual system. *PsyCh Journal*, 4 (4), 178–185. doi: 10.1002/pchj.109
- Tacitus, C. (1997). *Germania*. Bibliogr. erg. Ausg. Stuttgart: Reclam.
- Taylor, S. N.; Hood, J. N. (2011). It may not be what you think: Gender differences in predicting emotional and social competence. *Human Relations*, 64 (5), 627–652.
- Tulving, E. (1985). How many memory systems are there? *American Psychologist*, 40 (4), 385–398. doi: 10.1037/0003-066X.40.4.385
- Tulving, E. (2002). Episodic memory: From mind to brain. *Annual review of psychology*, 53 (1), 1–25.
- Tulving, E. (2005). Episodic Memory and Autonoesis: Uniquely Human? In: Terrace, H. S.; Metcalfe, J.

- (Hrsg.), *The missing link in cognition. Origins of self-reflective consciousness*. Oxford: Oxford University Press, 3–56.
- Turner, J.; Mavin, S. (2008). What can we learn from senior leader narratives? The strutting and fretting of becoming a leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (4), 376–391.
- Valentin, K. (1997). *Mögen hätte ich schon wollen, aber dürfen hab ich mich nicht getraut! Das Beste aus seinem Werk*. 4. Aufl. München: Piper Verlag.
- Vecchio, R. P.; Anderson, R. J. (2009). Agreement in self–other ratings of leader effectiveness: The role of demographics and personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 17 (2), 165–179.
- Vedder, A.; Smigielski, L.; Gutyrchik, E.; Bao, Y.; Blautzik, J.; Pöppel, E. et al. (2015). Neurofunctional correlates of environmental cognition: an fMRI study with images from episodic memory. *PloS one*, 10 (4), e0122470.
- Visser, B. A.; Ashton, M. C.; Vernon, P. A. (2008). What makes you think you're so smart? Measured abilities, personality, and sex differences in relation to self-estimates of multiple intelligences. *Journal of Individual Differences*, 29 (1), 35.
- Voegtlin, C.; Patzer, M.; Scherer, A. G. (2012). Responsible leadership in global business. A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of business Ethics*, 105 (1), 1–16.
- Waldman, D. A.; Balthazard, P. A.; Peterson, S. J. (2011). Social cognitive neuroscience and leadership. *The Leadership Quarterly*, 22 (6), 1092–1106.
- Walter, F.; Scheibe, S. (2013). A literature review and emotion-based model of age and leadership: New directions for the trait approach. *The Leadership Quarterly*, 24 (6), 882–901. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.10.003
- Weischer, A. E.; Weibler, J.; Petersen, M. (2013). “To thine own self be true”: The effects of enactment and life storytelling on perceived leader authenticity. *The Leadership Quarterly*, 24 (4), 477–495.
- Weise, J.; Kessler, P. (2003). Bewiesen: Beim Shoppen setzt der Verstand aus. Das ist ein Gehirn im Kaufrausch. *BILD Zeitung* vom 6.11.2003.
- Wellman, H. M.; Cross, D.; Watson, J. (2001). Meta-analysis of theory-of-mind development: The truth about false belief. *Child Development*, 72 (3), 655–684.
- Wellman, H. M.; Estes, D. (1986). Early Understanding of Mental Entities: A Reexamination of Childhood Realism. *Child Development*, 57 (4), 910. doi: 10.2307/1130367
- Welzer, H. (2006). Über Engramme und Exogramme. Die Sozialität des autobiographischen Gedächtnisses. In: Welzer, H.; Markowitsch, H. J. (Hrsg.), *Warum Menschen sich erinnern können*. Fortschritte

in der interdisziplinären Gedächtnisforschung. Stuttgart: Klett-Cotta.

- Wimmer, H.; Perner, J. (1983). Beliefs about beliefs: Representation and constraining function of wrong beliefs in young children's understanding of deception. *Cognition*, 13 (1), 103–128. doi: 10.1016/0010-0277(83)90004-5
- Yammarino, F. J.; Atwater, L. E. (1997). Do managers see themselves as other see them? Implications of self-other rating agreement for human resources management. *Organizational Dynamics*, 25 (4), 35–44.
- Zacher, H.; Bal, P. M. (2012). Professor age and research assistant ratings of passive-avoidant and proactive leadership: the role of age-related work concerns and age stereotypes. *Studies in Higher Education*, 37 (7), 875–896. doi: 10.1080/03075079.2011.557829
- Zacher, H.; Clark, M.; Anderson, E. C.; Ayoko, O. B. (2015). A lifespan perspective on leadership. In: *Aging workers and the employee-employer relationship*. Springer, 87–104.
- Zacher, H.; Rosing, K.; Frese, M. (2011). Age and leadership: The moderating role of legacy beliefs. *The Leadership Quarterly*, 22 (1), 43–50.
- Zilles, K.; Amunts, K. (2010). Centenary of Brodmann's map—conception and fate. *Nature Reviews Neuroscience*, 11 (2), 139–145.
- Zitate-online.de. <http://www.zitate-online.de/sprueche/historische-personen/231/willst-du-den-charakter-eines-menschen-erkennen.html> [04.03.2018].

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufschlüsselung nach Herkunft	50
Abbildung 2: Aufschlüsselung Teilnehmer Deutschland nach Geschlecht.....	50
Abbildung 3: Aufschlüsselung Teilnehmer Deutschland nach Führungsposition	51
Abbildung 4: Aufschlüsselung Teilnehmer Deutschland nach Alter	51
Abbildung 5: Aufschlüsselung Teilnehmer Deutschland nach Bildungsabschluss.....	52
Abbildung 6: Aufschlüsselung Teilnehmer Deutschland nach Anzahl Mitarbeiter	52
Abbildung 7: Durchschnittlicher LQ nach Führungsverantwortung.....	54
Abbildung 8: Anzahl Abweichungen pro Frage nach Führungsverantwortung	55
Abbildung 9: Verteilung LQ-Werte nach Führungsverantwortung.....	56
Abbildung 10: Abweichung EP - FP pro Person nach Führungsverantwortung	57
Abbildung 11: Durchschnittlicher LQ nach Geschlecht.....	60
Abbildung 12: Anzahl Abweichungen pro Frage nach Geschlechtern	60
Abbildung 13: Abweichung EP – FP pro Person nach Geschlechtern	61
Abbildung 14: Verteilung LQ-Werte nach Geschlecht	62
Abbildung 15: Durchschnittlicher LQ nach Geschlecht und Führungsverantwortung	65
Abbildung 16: Verteilung LQ-Werte nach Geschlecht und Führungsposition	70
Abbildung 17: Durchschnittlicher LQ nach Alter	72
Abbildung 18: Abweichung EP – FP pro Person nach Altersgruppen.....	73
Abbildung 19: Anzahl Abweichungen pro Frage nach Altersgruppen	74
Abbildung 20: Verteilung LQ-Werte nach Altersgruppen	75
Abbildung 21: Durchschnittlicher LQ nach Führungsposition und Alter	79
Abbildung 22: Verteilung LQ-Werte nach Führungskräften und Alter (über 30 Jahre)	80
Abbildung 23: Abweichung EP - FP pro Person nach Altersgruppen und Führungskraft.....	82
Abbildung 24: Anzahl Abweichungen pro Frage nach Altersgruppen und Führungskraft.....	84
Abbildung 25: Durchschnittlicher LQ nach Führungsverantwortung und Alter 50+.....	86
Abbildung 26: Verteilung LQ-Werte nach Führungskräften 50+ und Geschlecht.....	87
Abbildung 27: Durchschnittlicher LQ nach Bildungsabschluss.....	89
Abbildung 28: Abweichung EP - FP pro Person nach Bildungsabschluss.....	90
Abbildung 29: Anzahl Abweichungen pro Frage nach Bildungsabschluss.....	91
Abbildung 30: Verteilung LQ-Werte nach Bildungsabschluss	92
Abbildung 31: Durchschnittlicher LQ nach Führungsverantwortung und Bildungsabschluss	94
Abbildung 32: Verteilung LQ-Werte nach Führungsverantwortung und Bildungsabschluss.....	96
Abbildung 33: Durchschnittlicher LQ nach Mitarbeiteranzahl	100

Abbildung 34: Verteilung LQ-Werte Führungsverantwortung, Gruppengröße, Geschlecht.	102
Abbildung 35: Abweichung EP – FP pro Person bei Führungskräften nach Mitarbeiteranzahl	103
Abbildung 36: Anzahl Abweichungen pro Frage bei Führungskräften nach Mitarbeiteranzahl.....	104
Abbildung 37: Geclusterte Leadership-Fähigkeiten – Führungsverantwortung.....	107
Abbildung 38: Geclusterte Leadership-Fähigkeiten – Geschlecht	109
Abbildung 39: Geclusterte Leadership-Fähigkeiten – Geschlecht und Führungsverantwortung.....	110
Abbildung 40: Geclusterte Leadership-Fähigkeiten – Alter.....	111
Abbildung 41: Geclusterte Leadership-Fähigkeiten – Bildungsabschluss	113
Abbildung 42: Geclusterte Leadership-Fähigkeiten – Vergleich Ausbildung und Führungskräfte und Nichtführungskräfte.....	114
Abbildung 43: Geclusterte Leadership-Fähigkeiten – Mitarbeiteranzahl	116
Abbildung 44: fMRT-Ergebnisse nach Probanden, Situationsmustern und Brodmann Arealen	169
Abbildung 45: Aktivierungen von Proband 4 im fMRT	174

Grafikenverzeichnis

Grafik 1: Aufbau der Studie	26
Grafik 2: Wertesysteme der Probanden (Teilnehmer an Interviews und fMRT-Untersuchung)	121
Grafik 3: Wertesysteme der Probanden.....	122
Grafik 4: Zuordnung von Mut, Klarheit und Menschlichkeit zu Situationen und Wertesystemen	127
Grafik 5: Zentrale Bedeutung von Mut, Klarheit, Menschlichkeit.....	128
Grafik 6: Wertesysteme und Zen-Kriterien.....	128
Grafik 7: Brodmann Areale.....	129

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Leadership-Kompetenzen – mit Faktor 2 gewichtet.....	28
Tabelle 2: Leadership-Kompetenzen – mit Faktor 1 gewichtet.....	28
Tabelle 3: Struktur des Fragebogens	30
Tabelle 4: Aufteilung der Leadership-Kompetenzen nach der Zen-Lehre	32
Tabelle 5: Gewichtung LQ für Mut, Klarheit, Menschlichkeit, Führungsqualität, Sonstige	35
Tabelle 6: Fähigkeiten mit deutlich höheren Werten von Führungskräften zu Nichtführungskräften	58
Tabelle 7: Fähigkeiten bei denen sich Männer höher bewerten als Frauen.....	63
Tabelle 8: Fähigkeiten bei denen sich Frauen höher bewerten als Männer.....	64
Tabelle 9: Zusätzliche Veränderungen bei weiblichen zu männlichen Führungskräften.....	66
Tabelle 10: Machtbewusstsein im Geschlechter-Vergleich	67
Tabelle 11: Unterschiede zwischen Führungskräften und Nichtführungskräften nach Geschlecht	68
Tabelle 12: Fähigkeiten im Altersvergleich – mit dem Alter tendenziell ansteigende Werte	76
Tabelle 13: Fähigkeiten im Altersvergleich – mit dem Alter tendenziell sinkende Werte.....	77
Tabelle 14: Machtbewusstsein im Altersvergleich.....	77
Tabelle 15: Unterschied Führungskräfte vs. Nichtführungskräfte bei Bachelor- und Master-Abschluss .	97
Tabelle 16: Unterschied Führungskräfte vs. Nichtführungskräfte bei Haupt-/Realschulabschluss und (Fach-)Hochschulreife	98
Tabelle 17: Fähigkeiten in Bezug auf Mitarbeiteranzahl	104
Tabelle 18: Vergleich Führungskräfte und Nichtführungskräfte nach Zen Kriterien	108
Tabelle 19: Vergleich Altersgruppen 20-29 Jahre und 30-39 Jahre nach Leadership-Fähigkeiten.....	112
Tabelle 20: Vergleich Mitarbeiterzahl nach Leadership-Fähigkeiten	117
Tabelle 21: Wertesysteme der Teilnehmer.....	122
Tabelle 22: Analyse der Antworten nach Wertesystem und Mut, Klarheit, Menschlichkeit	126
Tabelle 23: Anzahl Probanden mit Aktivierungen der Brodmann-Areale bei $p < 0.005$	130
Tabelle 24: Matrix zur Kategorisierung der Wertesysteme.....	145

A. Aktivierungsunterschiede in den Brodmann-Arealen

Abbildung 44: fMRT-Ergebnisse nach Probanden, Situationsmustern und Brodmann Arealen

Brodmann-Areal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	18	19	20	21	22	23	24	29	31	32	33	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47				
selbst-fremd																																						
Proband 1																																						
Proband 7																																						
Proband 9																																						
Proband 11																																						
Proband 10																																						
Proband 6																																						
Proband 4																												x										
Proband 3																																						
Proband 8																																						
Proband 2																																						
Proband 5																																						
beruf-privat																																						
Proband 1																																						
Proband 7																																						
Proband 9																																						
Proband 11																																						
Proband 10																																						
Proband 6																																						
Proband 4																																						
Proband 3																																						
Proband 8					x							x	x			x										x									x			
Proband 2																																						
Proband 5																																						
privat-beruf																																						
Proband 1																																						
Proband 7																																						
Proband 9																																						
Proband 11																																						
Proband 10																																						
Proband 6																																						
Proband 4							x						x								x																	
Proband 3																																						
Proband 8																																						
Proband 2					x			x																		x				x	x	x	x	x				
Proband 5																																						

fMRT-Ergebnisse nach Probanden, Situationsmustern und Brodmann Arealen

2 von 5

Brodmann-Areale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	18	19	20	21	22	23	24	29	31	32	33	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47				
good-kontrolle																																						
Proband 1						x																																
Proband 7						x			x																													
Proband 9																																						
Proband 11																																						
Proband 10					x	x	x	x								x																						
Proband 6																																						
Proband 4																																						
Proband 3						x																							x									
Proband 8						x			x					x		x						x			x		x											
Proband 2																																						
Proband 5																																						
selbst-kontrolle																																						
Proband 1						x			x																													
Proband 7						x			x																													
Proband 9																																						
Proband 11						x		x																														
Proband 10				x																																		
Proband 6																																						
Proband 4														x																								
Proband 3						x																							x									
Proband 8				x		x								x				x				x					x											
Proband 2																																						
Proband 5																																						
fremd-kontrolle																																						
Proband 1						x																																
Proband 7						x			x	x							x				x							x					x	x				
Proband 9																																						
Proband 11	x					x	x		x	x		x					x											x		x			x	x				
Proband 10			x			x			x	x	x				x	x																						
Proband 6						x			x										x																			
Proband 4										x	x					x		x										x										
Proband 3						x										x												x	x									
Proband 8				x		x		x	x					x								x					x	x										
Proband 2																																						
Proband 5						x			x																													

fMRT-Ergebnisse nach Probanden, Situationsmustern und Brodmann Arealen

Brodmann-Areale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	18	19	20	21	22	23	24	29	31	32	33	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47				
bad-kontrolle																																						
Proband 1				x		x																									x							
Proband 7						x		x	x	x							x																x	x				
Proband 9																																						
Proband 11	x					x	x	x	x	x				x		x	x										x	x						x				
Proband 10										x	x					x																						
Proband 6				x		x	x		x																				x					x				
Proband 4																																						
Proband 3						x																					x	x										
Proband 8						x								x													x											
Proband 2																																						
Proband 5						x		x	x								x							x			x						x					
beruf-kontrolle																																						
Proband 1																																						
Proband 7																																						
Proband 9																																						
Proband 11																																						
Proband 10																																						
Proband 6																																						
Proband 4																																						
Proband 3																																						
Proband 8																																						
Proband 2																																						
Proband 5																																						
privat-kontrolle																																						
Proband 1																																						
Proband 7																																						
Proband 9																																						
Proband 11																																						
Proband 10																																						
Proband 6																																						
Proband 4																																						
Proband 3																																						
Proband 8																																						
Proband 2																																						
Proband 5																																						

fMRT-Ergebnisse nach Probanden, Situationsmustern und Brodmann Arealen

Brodmann-Areal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	18	19	20	21	22	23	24	29	31	32	33	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
b-good vs b-bad																																		
Proband 10										x																								
Proband 8													x	x				x						x										
Proband 5						x											x																	
b-bad vs b-good																																		
Proband 11								x	x								x																	x
proband 6				x	x	x							x				x						x											x
Proband 4										x																								
Proband 8																												x						
Proband 2					x																													
Proband 5					x	x		x						x		x												x						
b-f vs b-s																																		
Proband 10						x																												
proband 6			x																															
b-f-g vs b-s-g																																		
Proband 6						x																												
b-s-g vs b-f-g																																		
Proband 5	x					x																												
b-s vs b-f																																		
Proband 9																			x															
Proband 10																			x															
Proband 4							x						x																					
Proband 8															x												x							
b-s bad vs b-f bad																																		
Proband 10								x																										
Proband 4													x															x						
b-f bad vs b-s bad																																		
Proband 10									x															x										
p-good vs p-bad																																		
Proband 4						x	x	x	x	x	x																							x
Proband 3						x																												
p-s vs p-f																																		
Proband 11										x																								
p-f vs p-s																																		
Proband 4		x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x						x		x	x							x	
Proband 3										x																								
p-s-good vs p-s-bad																																		
Proband 7						x																												
p-f-bad vs p-s-bad																																		
Proband 4			x			x																												
p-f-gut vs p-s-bad																																		
Proband 4			x			x																												
p-s-good vs b-f-good																																		
Proband 4										x																								
p-s-bad vs p-f-bad																																		
Proband 2													x																					

5 von 5

Brodmann-Areal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	18	19	20	21	22	23	24	29	31	32	33	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
gut bad									x	x						x										x					x		x	
fremd selbst						x	x		x	x	x		x	x		x						x			x						x			
selbst vs fremd																											x							
privat beruf							x							x							x													
Details:																																		
p-f vs p-s		x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					x		x	x							x		
p-f-bad vs p-			x			x																												
p-f-gut vs p-s			x			x																												
p-s-gut vs b-f-gut										x																								
b-bad vs b-gut										x																								
b-s vs b-f							x						x																					
b-s bad vs b-												x															x							

Abbildung 45: Aktivierungen von Proband 4 im fMRT

B. Fragebogen Leadership-Fähigkeiten

Testfragen für die Bestimmung des Leadership-Quotienten (LQ)

Geben Sie bitte bei jeder der 40 a-Fragen bzw. b-Fragen eine Schätzung ab, die zwischen „1“ (sehr wenig, minimaler Wert) und „7“ (sehr viel, maximaler Wert) liegt und notieren Sie diesen Wert jeweils getrennt für die a-Fragen und b-Fragen.

			Schätzung zwischen 1 (min) u. 7 (max)
1	a	Wie schätzen Sie Ihre Fähigkeit ein, begonnene Vorhaben zum Abschluss zu bringen?	
	b	Wie schätzen ferner Stehende wohl Ihre Fähigkeit ein, ein begonnenes Vorhaben zum Abschluss zu bringen?	
2	a	Werden Sie gerne von anderen bewundert?	
	b	Meinen ferner Stehende wohl, dass Sie von ihnen gerne bewundert werden?	
3	a	Diskutieren Sie gerne?	
	b	Wie schätzen ferner Stehende wohl Ihre Diskussionsfreude ein?	
4	a	Beurteilen Sie sich selbst als durchsetzungsfähig?	
	b	Sind Ihnen ferner Stehende wohl der Meinung, Sie seien durchsetzungsfähig?	
5	a	Wie schätzen sie Ihre Entscheidungsfreude ein?	
	b	Wie wird Ihre Entscheidungsfreude wohl von ferner Stehenden eingeschätzt?	
6	a	Sind Sie ein geduldiger Mensch?	
	b	Wie schätzen ferner Stehende wohl Ihre Geduld ein?	
7	a	Wie schätzen Sie Ihre Fähigkeit ein, Gefühle auch in kritischen Situationen zu beherrschen?	
	b	Wie schätzen wohl ferner Stehende Ihre Fähigkeit ein, Gefühle zu beherrschen?	
8	a	Können sie anderen gut zuhören?	
	b	Wie schätzen ferner Stehende Ihre Fähigkeit ein, anderen zuzuhören?	
9	a	Sind Sie gebildet?	
	b	Glauben Sie, dass ferner Stehende Sie als gebildet einschätzen?	
10	a	Wie schätzen Sie Ihre Glaubwürdigkeit ein?	
	b	Wie schätzen ferner Stehende wohl Ihre Glaubwürdigkeit ein?	

11	a	Wie schätzen Sie Ihr Organisationstalent ein?	
	b	Was meinen wohl ferner Stehende, wie stark Ihr Organisationstalent ist?	
12	a	Wie schätzen Sie Ihre Fähigkeit ein, andere zu überzeugen, nicht nur zu überreden?	
	b	Wie schätzen wohl ferner Stehende Ihre Überzeugungskraft ein?	
13	a	Können Sie gut Witze erzählen?	
	b	Finden Ihnen ferner Stehende wohl, dass Sie gut Witze erzählen können?	
14	a	Wie schätzen Sie Ihre Zuverlässigkeit ein?	
	b	Wie schätzen Ihnen ferner Stehende wohl Ihre Zuverlässigkeit ein?	
15	a	Sind Sie anderen Menschen gegenüber tolerant?	
	b	Glauben sie, dass ferner Stehende Sie als tolerant ansehen?	
16	a	Wie schätzen Sie Ihre Fähigkeit ein, Expertenmeinungen abzuschätzen und zu nutzen?	
	b	Wie schätzen ferner Stehende wohl Ihren Umgang mit Expertenmeinungen ein?	
17	a	Wie schätzen Sie Ihr Gespür für gesellschaftliche Veränderungen ein?	
	b	Wie schätzen ferner Stehende Ihr Gespür für solche Veränderungen ein?	
18	a	Finden Sie, dass Sie attraktiv sind?	
	b	Glauben sie, dass ferner Stehende Sie attraktiv finden?	
19	a	Wie schätzen Sie Ihre strategischen Fähigkeiten ein?	
	b	Wie schätzen ferner Stehende wohl Ihre strategischen Fähigkeiten ein?	
20	a	Wie schätzen Sie Ihre Fähigkeit zum Abschalten ein?	
	b	Wie schätzen ferner Stehende wohl Ihre Fähigkeit zum Abschalten ein?	
21	a	Wie schätzen Sie Ihre Fähigkeit ein, neue Kontakte zu knüpfen?	
	b	Wie schätzen ferner Stehende wohl Ihre Fähigkeit ein, neue Kontakte zu knüpfen?	
22	a	Sind sie genussfähig?	
	b	Finden ferner Stehende wohl, dass Sie genussfähig sind?	
23	a	Wie schätzen Sie Ihre Fähigkeit ein, andere Personen zu motivieren?	
	b	Wie schätzen ferner Stehende wohl Ihre Fähigkeit ein, andere Personen zu motivieren?	

24	a	Wie schätzen Sie Ihr Machtbewusstsein ein?	
	b	Wie schätzen ferner Stehende wohl Ihr Machtbewusstsein ein?	
25	a	Wie schätzen Sie Ihre Bescheidenheit ein?	
	b	Wie beurteilen ferner Stehende wohl Ihre Bescheidenheit?	
26	a	Wie schätzen Sie Ihre Fähigkeit ein, mit Anderen zu kooperieren?	
	b	Wie schätzen ferner Stehende wohl Ihre Fähigkeit ein, mit Anderen zu kooperieren?	
27	a	Haben Sie ein gutes Gedächtnis?	
	b	Meinen ferner Stehende wohl, dass Sie ein gutes Gedächtnis haben?	
28	a	Wie schätzen Sie Ihr Interesse am Allgemeinwohl ein?	
	b	Wie schätzen ferner Stehende wohl Ihr Interesse am Allgemeinwohl ein?	
29	a	Wie schätzen Sie Ihre Tatkraft ein?	
	b	Was meinen Sie, wie ferner Stehende Ihre Tatkraft einschätzen?	
30	a	Wie steht es mit Ihrem Zeitmanagement; sind Sie z.B. pünktlich?	
	b	Was meinen Sie: Wie schätzen ferner Stehende Ihr Zeitmanagement ein?	
31	a	Wie schätzen Sie Ihren Gerechtigkeitssinn ein?	
	b	Wie schätzen ferner Stehende wohl Ihren Gerechtigkeitssinn ein?	
32	a	Wie schätzen Sie Ihre Führungsqualität ein?	
	b	Wie schätzen ferner Stehende wohl Ihre Führungsqualität ein?	
33	a	Sind Sie in der Lage, für Sie günstige Zufälle zu erkennen und zu nutzen?	
	b	Denken ferner Stehende wohl, dass Sie in der Lage sind, für Sie günstige Zufälle zu erkennen und zu nutzen?	
34	a	Wie schätzen Sie Ihren Ehrgeiz ein?	
	b	Wie schätzen ferner Stehende wohl Ihren Ehrgeiz ein?	
35	a	Wie schätzen Sie Ihre Fähigkeit ein, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen?	
	b	Wie schätzen ferner Stehende wohl Ihre Fähigkeit ein, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen?	
36	a	Wie schätzen Sie Ihre Fähigkeit ein, in Belastungs-situationen richtige Entscheidungen zu treffen?	
	b	Wie schätzen ferner Stehende wohl Ihre Fähigkeit ein, in Belastungssituationen richtige Entscheidungen zu treffen?	
37	a	Haben sie schauspielerische Fähigkeiten?	

	b	Was meinen Sie: Glauben ferner Stehende wohl, dass Sie schauspielerische Fähigkeiten haben?	
38	a	Wie schätzen Sie Ihre Fähigkeit ein, komplizierte Sachverhalte einfach darzustellen?	
	b	Wie schätzen ferner Stehende wohl Ihre Fähigkeit ein, komplizierte Sachverhalte einfach darzustellen?	
39	a	Wie schätzen Sie Ihr Charisma ein?	
	b	Wie schätzen ferner Stehende wohl Ihr Charisma ein?	
40	a	Haben Sie Humor?	
	b	Was meinen Sie: Glauben ferner Stehende wohl, Sie hätten Humor?	

C. ANOVA-Ergebnistabellen²

C.1 LQ-Vergleich Führungskräfte und Nichtführungskräfte

Vergleich Eigenperspektive Führungskräfte mit Nichtführungskräften					**	
Gruppen	Anzahl	Summe	Mittelwert	Varianz		
EP_fk	249,00000	25502,5	102,41968	198,79796		
EP_nfk	54,00000	5002,5	92,63889	435,24921		
Anova: Einfaktorielle Varianzanalyse						
Streuungsursache	Quadratsummen (SS)	Freiheitsgrade (df)	Mittlere Quadratsumme (MS)	Prüfgröße (F)	P-Wert	kritischer F-Wert
Unterschiede zwischen den Gruppen	4245,20172	1	4245,20172	17,65654	0,00003	3,87254
Innerhalb der Gruppen	72370,10191	301	240,43223			
Gesamt	76615,30363	302				
η^2	0,05866					
Vergleich Fremdperspektive Führungskräfte mit Nichtführungskräften						
Gruppen	Anzahl	Summe	Mittelwert	Varianz		
FP_fk	249,00000	25575	102,71084	206,31121		
FP_nfk	54,00000	4946,5	91,60185	401,04132		
Anova: Einfaktorielle Varianzanalyse						
Streuungsursache	Quadratsummen (SS)	Freiheitsgrade (df)	Mittlere Quadratsumme (MS)	Prüfgröße (F)	P-Wert	kritischer F-Wert
Unterschiede zwischen den Gruppen	5476,45785	1	5476,45785	22,76174	0,00000	3,87254
Innerhalb der Gruppen	72420,37054	301	240,59924			
Gesamt	77896,82838	302				
η^2	0,07562					

² * P < .05, ** p < .01

C.2 LQ -Vergleich Eigen- mit Fremdperspektive

Vergleich Eigenperspektive mit Fremdperspektive - alle Teilnehmer

Gruppen	Anzahl	Summe	Mittelwert	Varianz		
EP_LQ	303,00000	30505	100,67657	253,69306		
FP_LQ	303,00000	30521,5	100,73102	257,93652		
Anova: Einfaktorielle Varianzanalyse						
Streuungsursache	Quadrat-summen (SS)	Freiheits-grade (df)	Mittlere Quadrat-summe (MS)	Prüfgröße (F)	P-Wert	kritischer F-Wert
Unterschiede zwischen den Gruppen	0,44926	1	0,44926	0,00176	0,96659	3,85690
Innerhalb der Gruppen	154512,13201	604	255,81479			
Gesamt	154512,58127	605				
η^2	0,00000					

C.3 LQ-Vergleich nach Altersgruppen

Vergleich Eigenperspektive der Altersgruppen - alle Teilnehmer

*

Gruppen	Anzahl	Summe	Mittelwert	Varianz		
EP_all_20	14,00000	1319	94,21429	258,45055		
EP_all_30	53,00000	5138	96,94340	389,95827		
EP_all_40	107,00000	10711	100,10280	160,64028		
EP_all_50	128,00000	13244	103,46875	264,05020		
Anova: Einfaktorielle Varianzanalyse						
Streuungsursache	Quadrat-summen (SS)	Freiheits-grade (df)	Mittlere Quadrat-summe (MS)	Prüfgröße (F)	P-Wert	kritischer F-Wert
Unterschiede zwischen den Gruppen	2356,24732	3	785,41577	3,15437	0,02519	2,63490
Innerhalb der Gruppen	74199,93149	298	248,99306			
Gesamt	76556,17881	301				
η^2	0,03176					

Vergleich Eigenperspektive der Altersgruppen ab 30 Jahre - Führungskräfte

Gruppen	Anzahl	Summe	Mittelwert	Varianz		
EP_fk_30	31,00000	3162	102,00000	163,15000		
EP_fk_40	97,00000	9717	100,17526	159,08355		
EP_fk_50	120,00000	12500	104,16667	233,87115		
Anova: Einfaktorielle Varianzanalyse						
Streuungsursache	Quadrat-summen (SS)	Freiheits-grade (df)	Mittlere Quadrat-summe (MS)	Prüfgröße (F)	P-Wert	kritischer F-Wert
Unterschiede zwischen den Gruppen	858,53449	2	429,26724	2,19118	0,11397	3,03266
Innerhalb der Gruppen	47997,18729	245	195,90689			
Gesamt	48855,72177	247				
η^2	0,01789					

Vergleich Eigenperspektive der Altersgruppen 40-49 Jahre mit 50+ Jahren - Führungskräfte *						
Gruppen	Anzahl	Summe	Mittelwert	Varianz		
EP_fk_40	97,00000	9717	100,17526	159,08355		
EP_fk_50	120,00000	12500	104,16667	233,87115		
Anova: Einfaktorielle Varianzanalyse						
Streuungsursache	Quadrat-summen (SS)	Freiheits-grade (df)	Mittlere Quadrat-summe (MS)	Prüfgröße (F)	P-Wert	kritischer F-Wert
Unterschiede zwischen den Gruppen	854,56617	1	854,56617	4,26265	0,04016	3,88507
Innerhalb der Gruppen	43102,68729	215	200,47762			
Gesamt	43957,25346	216				
η^2	0,01983					

C.4 LQ-Vergleich nach Geschlecht

Vergleich Eigenperspektive Männer mit Frauen - alle Teilnehmer						
Gruppen	Anzahl	Summe	Mittelwert	Varianz		
EP_m_all	214,00000	21418	100,08411	268,91308		
EP_f_all	89,00000	9087	102,10112	216,83057		
Anova: Einfaktorielle Varianzanalyse						
Streuungsursache	Quadrat-summen (SS)	Freiheits-grade (df)	Mittlere Quadrat-summe (MS)	Prüfgröße (F)	P-Wert	kritischer F-Wert
Unterschiede zwischen den Gruppen	255,72776	1	255,72776	1,00805	0,31618	3,87254
Innerhalb der Gruppen	76359,57587	301	253,68630			
Gesamt	76615,30363	302				
η^2	0,00335					
Vergleich Eigenperspektive Männer mit Frauen - Führungskräfte *						
EP_m_fk	187,00000	18941	101,28877	198,89735		
EP_f_fk	62,00000	6561,5	105,83065	186,00773		
Anova: Einfaktorielle Varianzanalyse						
Streuungsursache	Quadrat-summen (SS)	Freiheits-grade (df)	Mittlere Quadrat-summe (MS)	Prüfgröße (F)	P-Wert	kritischer F-Wert
Unterschiede zwischen den Gruppen	960,51538	1	960,51538	4,90775	0,02765	3,87938
Innerhalb der Gruppen	48341,37819	247	195,71408			
Gesamt	49301,89357	248				
η^2	0,01987					

Vergleich Fremdperspektive Männer mit Frauen - Führungskräfte					*	
Gruppen	Anzahl	Summe	Mittelwert	Varianz		
FP_f_fk	62,00000	6578,5	106,10484	187,65686		
Anova: Einfaktorielle Varianzanalyse						
Streuungsursache	Quadrat-summen (SS)	Freiheits-grade (df)	Mittlere Quadrat-summe (MS)	Prüfgröße (F)	P-Wert	kritischer F-Wert
Unterschiede zwischen den Gruppen	950,98116	1	950,98116	4,67781	0,03151	3,87938
Innerhalb der Gruppen	50214,19956	247	203,29635			
Gesamt	51165,18072	248				
η^2	0,01894					
Vergleich Eigenperspektive männlich, 50+ Jahre mit weiblich, 50+ Jahre - Führungskräfte						
					**	
Gruppen	Anzahl	Summe	Mittelwert	Varianz		
EP_m_50_fk	102,00000	10437	102,32353	225,88934		
EP_f_50_fk	18,00000	2063	114,61111	159,16340		
Anova: Einfaktorielle Varianzanalyse						
Streuungsursache	Quadrat-summen (SS)	Freiheits-grade (df)	Mittlere Quadrat-summe (MS)	Prüfgröße (F)	P-Wert	kritischer F-Wert
Unterschiede zwischen den Gruppen	2310,06536	1	2310,06536	10,68109	0,00142	3,92148
Innerhalb der Gruppen	25520,60131	118	216,27628			
Gesamt	27830,66667	119				
η^2	0,09052					
Vergleich Fremdperspektive männlich, 50+ Jahre mit weiblich, 50+ Jahre - Führungskräfte						
					**	
Gruppen	Anzahl	Summe	Mittelwert	Varianz		
FP_m_50_fk	102,00000	10340	101,37255	228,70142		
FP_f_50_fk	18,00000	2034,5	113,02778	189,48448		
Anova: Einfaktorielle Varianzanalyse						
Streuungsursache	Quadrat-summen (SS)	Freiheits-grade (df)	Mittlere Quadrat-summe (MS)	Prüfgröße (F)	P-Wert	kritischer F-Wert
Unterschiede zwischen den Gruppen	2078,41867	1	2078,41867	9,31811	0,00280	3,92148
Innerhalb der Gruppen	26320,07925	118	223,05152			
Gesamt	28398,49792	119				
η^2	0,07897					

C.5 LQ-Vergleich nach Bildungsabschluss

Vergleich Eigenperspektive für alle Bildungsabschlüsse - alle Teilnehmer						
Gruppen	Anzahl	Summe	Mittelwert	Varianz		
EP_all_hs	21,00000	2111	100,52381	241,11190		
EP_all_fh	48,00000	4785,5	99,69792	224,43340		
EP_all_bc	40,00000	3857	96,42500	416,55833		
EP_all_ms	154,00000	15656,5	101,66558	202,91521		
EP_all_pr	40,00000	4095	102,37500	331,21474		
Anova: Einfaktorielle Varianzanalyse						
Streuungsursache	Quadrat-summen (SS)	Freiheits-grade (df)	Mittlere Quadrat-summe (MS)	Prüfgröße (F)	P-Wert	kritischer F-Wert
Unterschiede zwischen den Gruppen	1035,51815	4	258,87954	1,02072	0,39678	2,40194
Innerhalb der Gruppen	75579,78548	298	253,62344			
Gesamt	76615,30363	302				
η^2	0,01370					
Vergleich Eigenperspektive für alle Bildungsabschlüsse - Führungskräfte						
Gruppen	Anzahl	Summe	Mittelwert	Varianz		
EP_fk_hs	15,00000	1551	103,40000	133,18571		
EP_fk_fh	37,00000	3745,5	101,22973	190,49437		
EP_fk_bc	26,00000	2579	99,19231	150,00154		
EP_fk_ms	133,00000	13720,5	103,16165	179,07405		
EP_fk_pr	38,00000	3906,5	102,80263	345,27756		
Anova: Einfaktorielle Varianzanalyse						
Streuungsursache	Quadrat-summen (SS)	Freiheits-grade (df)	Mittlere Quadrat-summe (MS)	Prüfgröße (F)	P-Wert	kritischer F-Wert
Unterschiede zwischen den Gruppen	416,41364	4	104,10341	0,51961	0,72140	2,40864
Innerhalb der Gruppen	48885,47993	244	200,35033			
Gesamt	49301,89357	248				
η^2	0,00852					
Vergleich Eigenperspektive für alle Bildungsabschlüsse (ohne Promotion) - Nichtführungskräfte						
Gruppen	Anzahl	Summe	Mittelwert	Varianz		
EP_nfk_hs	6,00000	560	93,33333	504,66667		
EP_nfk_fh	11,00000	1040	94,54545	331,17273		
EP_nfk_bc	14,00000	1278	91,28571	917,45055		
EP_nfk_ms	21,00000	1936	92,19048	261,26190		
Anova: Einfaktorielle Varianzanalyse						
Streuungsursache	Quadrat-summen (SS)	Freiheits-grade (df)	Mittlere Quadrat-summe (MS)	Prüfgröße (F)	P-Wert	kritischer F-Wert
Unterschiede zwischen den Gruppen	72,53646	3	24,17882	0,05049	0,98482	2,79806
Innerhalb der Gruppen	22987,15584	48	478,89908			
Gesamt	23059,69231	51				
η^2	0,00316					

C.6 LQ-Vergleich nach Anzahl Mitarbeiter

Vergleich Eigenperspektive Anzahl Mitarbeiter (einschließlich 0 Mitarbeiter) - alle Teilnehmer						**
Gruppen	Anzahl	Summe	Mittelwert	Varianz		
EP_0	57,00000	5305,5	93,07895	419,66776		
EP_1-5	67,00000	6656,5	99,35075	174,56072		
EP_6-15	63,00000	6425,5	101,99206	168,91526		
EP_16-50	40,00000	4207,5	105,18750	171,03446		
EP_50+	76,00000	7910	104,07895	256,52035		
Anova: Einfaktorielle Varianzanalyse						
Streuungsursache	Quadrat-summen (SS)	Freiheits-grade (df)	Mittlere Quadrat-summe (MS)	Prüfgröße (F)	P-Wert	kritischer F-Wert
Unterschiede zwischen den Gruppen	5210,78533	4	1302,69633	5,43668	0,00031	2,40194
Innerhalb der Gruppen	71404,51830	298	239,61248			
Gesamt	76615,30363	302				
η^2	0,07298					
Vergleich Eigenperspektive Anzahl Mitarbeiter (ohne 0 Mitarbeiter) - Führungskräfte						
Gruppen	Anzahl	Summe	Mittelwert	Varianz		
EP_1-5	67,00000	6656,5	99,35075	174,56072		
EP_6-15	63,00000	6425,5	101,99206	168,91526		
EP_16-50	40,00000	4207,5	105,18750	171,03446		
EP_50+	76,00000	7910	104,07895	256,52035		
Anova: Einfaktorielle Varianzanalyse						
Streuungsursache	Quadrat-summen (SS)	Freiheits-grade (df)	Mittlere Quadrat-summe (MS)	Prüfgröße (F)	P-Wert	kritischer F-Wert
Unterschiede zwischen den Gruppen	1158,14981	3	386,04994	1,95027	0,12212	2,64190
Innerhalb der Gruppen	47903,12356	242	197,94679			
Gesamt	49061,27337	245				
η^2	0,02418					

Eidesstattliche Versicherung

Eidesstattliche Versicherung

Reinisch, Maria

Name, Vorname

Ich erkläre hiermit an Eides statt,

dass ich die vorliegende Dissertation mit dem Thema

**Führungskompetenz im Spiegel von Ich und Du -
Einblicke erfahrener Führungskräfte in Selbst- und subjektive Fremdwahrnehmung**

selbständig verfasst, mich außer der angegebenen keiner weiteren Hilfsmittel bedient und alle Erkenntnisse, die aus dem Schrifttum ganz oder annähernd übernommen sind, als solche kenntlich gemacht und nach ihrer Herkunft unter Bezeichnung der Fundstelle einzeln nachgewiesen habe.

Ich erkläre des Weiteren, dass die hier vorgelegte Dissertation nicht in gleicher oder in ähnlicher Form bei einer anderen Stelle zur Erlangung eines akademischen Grades eingereicht wurde.

Kirchheim, 19.11.2018

Ort, Datum

Maria Reinisch

Unterschrift Doktorandin/Doktorand

Danksagung

An erster Stelle möchte ich mich bei meinem Doktorvater Prof. Ernst Pöppel für die vielen Gespräche, die große Geduld und die vielen Einblicke in die Facetten von Gehirn und Identität bedanken.

Mein herzlicher Dank gilt auch Fabian Simmank für die Unterstützung bei den fMRT Untersuchungen, der Auswertung der fMRT-Daten und der Diskussion der Ergebnisse aus den fMRT Untersuchungen. Dabei gilt der Dank auch Evgeny Gutyrchik, der mit seiner tiefen Expertise immer ein offenes Ohr hatte und methodisch wie bei der Umsetzung ein fachkundiger Beistand war.

Ganz besonders danken möchte ich all den Führungskräften, die mich bei der Doktorarbeit unterstützt haben mit den offenen, persönlichen Gesprächen, den Einblicken in ihre persönlichen Herausforderungen der Leadership und ich teilhaben durfte an Erfolgen und Scheitern. Ganz besonders gefreut hat mich ihr Mut, dass sie sich auch beim Nacherleben der Situationen via fMRT ins Gehirn schauen ließen. Auch all den Teilnehmern der online-Befragung und den Leadership-Studenten der FOM-Berlin möchte ich für ihre Zeit und ihr Engagement danken.

Dem Klinikum Großhadern, das mir einen Skyra fMRT Hirn-Scanner zur Verfügung gestellt hat, sowie die beiden Radiologen Marco Paolini und Janusch Blautzik, die mit ihrer tiefen Expertise die fMRT-Untersuchungen durchgeführt haben gilt ein ganz besonderer Dank.

Meine Mitdoktoranden Alexander Benz und Hans-Peter Michel bin ich sehr dankbar für die vielen anregenden Gespräche, mit denen sie mich unterstützt und immer wieder neue Aspekte und Anregungen eingebracht haben.

Ganz besonders möchte ich auch meinen beiden Söhnen David und Dominik für die aktive Unterstützung bei Systemen und Methoden zur Datenanalyse und das meist offene Ohr und die vielen Anregungen danken. Mit ihrer Tool-Expertise sind aus den Daten auch Antworten geworden. Ein ganz herzlicher Dank auch an meinen Mann für die geduldige und langjährige Begleitung.

Maria Reinisch